

**GOVERNANÇA PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)**

VINÍCIUS GUIMARÃES DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)

VINICIUS DE SOUZA MOREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

GOVERNANÇA PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)

1 INTRODUÇÃO

O cenário político, econômico e social brasileiro, ao final do século XX, foi caracterizado por uma série de novas demandas sociais que surgiram em função da crise do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) e do processo de redemocratização pós regime militar (1964-1985). Com o agravamento da pressão social por serviços públicos e devido ao enfraquecimento do Estado no provimento das necessidades da população, a confiança neste último foi comprometida. Assim, foram disseminados discursos voltados às reformas administrativas do Estado, fazendo com que a Nova Gestão Pública – NGP (*New Public Management*), norteadada pelo modelo gerencial, ganhasse força. Pautada na gestão por resultados, a NGP buscava melhores desempenhos e, principalmente, a eficiência na relação entre Estado-Sociedade e na utilização dos recursos públicos nos serviços voltados à população (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Tais pressupostos, juntamente com o princípio da eficiência (Art. 37, *caput*) presente na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), levaram à necessidade de estabelecer alternativas de controle para o alcance de resultados estatais, sobretudo para superar resquícios de práticas patrimoniais e as disfunções da burocracia da administração pública brasileira (TEIXEIRA; GOMES, 2019). Uma dessas alternativas foi o que se denomina como “governança pública”. Segundo Alcântara, Pereira e Silva (2015), a governança pública relaciona-se ao desempenho e à eficiência dos entes integrantes do setor público. Dessa forma, o conceito de governança pública pode ser entendido como um instrumento gerencial para reduzir a assimetria de informações entre as partes envolvidas (*stakeholders*), ou seja, os agentes públicos e os cidadãos (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Segundo Martins et al. (2018), a governança pública, enquanto processo político-administrativo, utiliza de mecanismos como a transparência e a *accountability* a fim de colocar à serviço da população ações passíveis de avaliação e controle públicos. Assim, esses mecanismos contribuem para a melhoria contínua da gestão, sendo fundamentais na prevenção de corrupção, por exemplo. Além disso, a governança pública também possui potencial para fornecer informações e orientações aos gestores quanto ao contexto em que as políticas institucionais devem ser orientadas, o que possibilita criar formas de controle interno e externo para fiscalizar a atividade pública (MARTINS et al., 2018).

O emprego da governança em nível federal se deu em 2017, através do Decreto nº 9.203, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tal Decreto traz em seu texto os princípios da governança pública, as diretrizes, quais os mecanismos para o exercício da governança pública e define responsabilidades dos órgãos e entidades integrantes desse âmbito, como, por exemplo, a instituição de instâncias internas (BRASIL, 2017).

Sob esse contexto, no âmbito do aparato do Estado, encontram-se, dentre outras organizações, as universidades públicas e as demais Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), responsáveis por assegurar o direito à educação previsto no Art. 6º da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Como integrantes do quadro de entidades públicas federais, também estão sujeitas aos mecanismos de governança pública, uma vez que as IFES devem alcançar resultados na garantia de educação para a sociedade. À vista disso, o TCU, juntamente com a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC) e com a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) da Controladoria-Geral da União (CGU), criaram indicadores operacionais de gestão que visam mensurar o desempenho das IFES, como mecanismos para contribuírem com o seu desenvolvimento.

De acordo com Lugoboni e Marques (2022), algumas dificuldades presentes nas IFES, como a falta de recursos e a inflexibilidade administrativa que restringem a autonomia dos gestores, faz com que a governança pública e os seus princípios sejam um aparato necessário na gestão das instituições. Para se ter ideia deste cenário, em 2022, o Ministério da Educação (MEC) sofreu um corte orçamentário de R\$3,32 bilhões de reais, sendo retirados do orçamento discricionário voltado ao fomento das universidades e institutos federais cujo desmonte, que ocorre desde 2015, atualmente soma 22,2 bilhões de reais (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2022).

Ao assumir, então, que a governança pública possui um importante papel na aproximação entre a administração pública e a sociedade (MARTINS et al., 2018; TEIXEIRA; GOMES, 2019), no sentido em que as IFES se destinam a garantir a educação pública de qualidade à população, e, tendo em vista os mecanismos criados para garantir a avaliação do desempenho institucional das IFES em meio ao cenário atual, tem-se como problema de pesquisa: como os mecanismos de governança pública são aplicados em uma IFES? Assim, ao considerar tal questionamento, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar os mecanismos de governança pública que são praticados em uma IFES, tendo como base uma Universidade Federal localizada na mesorregião Sul/Sudoeste do estado de Minas Gerais. Como objetivos específicos, buscou-se: (i) verificar os instrumentos de governança adotados pela Instituição, bem como as suas finalidades e importância; e (ii) descrever o contexto de desenvolvimento dos mecanismos de governança pública (os agentes responsáveis e as normas criadas).

Para atender a essas finalidades, elegeu-se como caso a ser estudado a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) pois, além da proximidade do pesquisador com a Instituição, trata-se de uma IFES que se destacou em primeiro lugar no *ranking* de transparência ativa das instituições públicas federais de todo país, em 2021, cumprindo com 100% dos itens de transparência exigidos pela Controladoria Geral da União (UNIFAL-MG, 2021). Logo, a UNIFAL-MG torna-se um caso interessante a ser investigado.

Para além, a fim de justificar a importância deste trabalho, pode-se afirmar que o tema de governança pública no escopo das Instituições de Ensino Superior ainda é pouco explorado nas produções acadêmicas (GRESSER et al., 2021) e esta pesquisa contribui com evidências empíricas para esta área do conhecimento. Com isso, ao colocar em evidência os processos internos, as normativas institucionais, as práticas e os atores envolvidos, este estudo contribuiu com o estoque do conhecimento do campo de pesquisas voltados à “Governança e Administração Pública” (LUGOBONI; MARQUES, 2022; NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012; TEIXEIRA et al., 2018; SOBREIRA; JUNIOR, 2018; LOBATO et al., 2019), partir de um enfoque intraorganizacional e que privilegia a contextualização das especificidades uma IFES brasileira.

Desse modo, além da introdução, o presente trabalho se divide em mais quatro seções, sendo elas o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, análise e discussões e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA E GOVERNANÇA PÚBLICA

A governança é uma prática que surge em função de conflitos existentes nas organizações, sobretudo daqueles relacionados à assimetria de informações entre agentes organizacionais, em que os objetivos almejados pelos proprietários podem ser divergentes aos dos administradores (conflito de agência) (ROSSETTI; ANDRADE, 2011). Esses conflitos também podem decorrer em função de níveis de poder e autoridade (TEIXEIRA; GOMES, 2019) e, de acordo com Castro e Silva (2017), esse distanciamento também ocorre no setor público.

A fim de otimizar resultados e alinhar os interesses entre os agentes organizacionais, para gerar a garantia aos proprietários sobre a gestão de seu capital, foram desenvolvidas diferentes interpretações sobre o conceito de governança (BRASIL, 2014). De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) a governança, de maneira sistêmica, busca dirigir, monitorar e incentivar as organizações a adotarem boas práticas, transformando objetivos básicos em orientações. Para o IBGC, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa seriam pilares fundamentais de governança corporativa à nível nacional. Matias-Pereira (2010), por sua vez, complementa que a conduta ética e o cumprimento de leis também são princípios que norteiam tanto o setor privado quanto o setor público (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O conceito de governança, por mais que tenha surgido no contexto das organizações privadas e, posteriormente, incorporado ao setor público, pode ser observado de modo que certas práticas e instrumentos sejam aplicáveis em ambas as esferas. Isso se dá uma vez que, tanto na esfera privada quanto na esfera pública, podem ser observadas questões comuns

que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 112).

Dessa forma, seguindo com o pensamento de Matias-Pereira (2010), a governança pública seria a maneira de administrar as agências do setor público, a partir da ideia de governança corporativa, fundamentados pela ótica da economia e da política, ou seja, das relações entre o poder público e os demais atores envolvidos, também chamados de *stakeholders* (ou partes interessadas). Nesse sentido,

as teorias de governança tornam possível compreender os seus objetivos, princípios e os mecanismos que permitem uma maior interação dos *stakeholders* na administração; a teoria dos *stakeholders* contribui para a compreensão de como implementar ações que permitam a efetiva participação dos interessados na administração do recurso natural; a teoria da ação coletiva diz respeito às possibilidades de jogos de interação social e aos desafios de como coordenar as ações individuais de forma a produzir melhores resultados coletivos (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 115).

Em certas perspectivas interpretadas por Martins e Marini (2014), a governança pode ser concebida como capacidade de governo. Em outras palavras, seriam elementos qualificadores que tanto habilitariam quanto facilitariam o alcance dos resultados, formando redes de governança relacionadas à liderança, ao domínio de competências, ao potencial de atuação, ao desenho institucional, dentre outros (MARTINS; MARINI, 2014). Neste entendimento, Howlett e Ramesh (2016, p. 302) acrescentam que que a “Governança é sobre estabelecer, promover e apoiar um tipo específico de relacionamento entre atores governamentais e não-governamentais no processo de governar”.

Sob a compreensão do governo federal, por meio do Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, a governança pública é um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017, n. p.). Quanto aos princípios da governança pública, tem-se, no Art. 3º: “I - capacidade de resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e responsabilidade; e V - transparência” (BRASIL, 2017, n. p.).

Um aspecto importante do Decreto está em seu Artigo 6º, que incumbe à alta administração dos órgãos públicos e das entidades implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança alinhados aos princípios mencionados. Desse modo, espera-se que, no mínimo, haja formas de acompanhamento dos resultados, soluções para melhoria do desempenho das organizações, e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências (BRASIL, 2017).

De modo geral, observa-se que a governança pública objetiva auxiliar na solução de problemas públicos, na intenção de designar critérios de acompanhamento e avaliação que amparem os órgãos a alcançarem as demandas da sociedade. Nesse sentido, tal prática pretende “estabelecer as ações que venham dirigir, monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos, sendo seus princípios plenamente aplicáveis aos mais diversos tipos de organizações” (TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 524).

2.2 GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A necessidade de novos mecanismos de controle estende-se, por sua vez, à administração das universidades e demais Instituições de Ensino Superior (IES). Devido às novas demandas sociais e a expansão do ensino superior no Brasil que contribuíram para uma crescente descentralização na gestão dessas e o alcance de novas dimensões, fez-se necessário um sistema de planejamento e acompanhamento mais aprimorado das decisões tomadas nos vários níveis hierárquicos e de relevância estratégica para as IES (TEIXEIRA et al., 2018).

Por conseguinte, ainda segundo Teixeira et al. (2018),

os princípios aplicados como boas práticas de governança, em suas diversas formas de manifestação, conduzem ao aumento do desempenho dos processos de controle da gestão, do planejamento à operacionalização dos processos, favorecendo a manutenção da sustentabilidade e perenidade da organização e agregando valor social e capital, contribuindo ainda para o melhoramento da imagem institucional perante a sociedade e perante o mercado (TEIXEIRA et al., 2018, p. 267).

De acordo com Monyoncho (2015), nas IES, a governança relaciona-se a um equilíbrio dinâmico de poder entre a necessidade de ordem e igualdade na sociedade, bem como a produção de entrega eficiente de bens e serviços, prestação de contas, garantia de direitos e liberdade em que todos possam contribuir para as soluções de problemas.

Para Lugoboni e Marques (2022), a governança nas IES tem sido um desafio, dadas as dificuldades referentes à falta de recursos e à rigidez da estrutura administrativa, o que acaba restringindo a atuação dos gestores. Ademais, como observa Trakman (2008), tal governança também lida com a interferência política dos governos, principalmente no que tange à eficiência.

Nessa perspectiva, a governança pública poder ser um fator de importância no amparo e orientação da construção do planejamento por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que é o planejamento estratégico institucional. Além do mais, a governança pode trazer benefícios às IES no que tange aos ganhos de qualidade (VILELA; VELOSO, 2014) frente ao ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas estruturas (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012).

2.2.1 ESTUDOS CORRELATOS SOBRE GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Embora seja um assunto ainda pouco difundido em estudos acadêmicos nacionais, existem análises já elaboradas a respeito da temática “governança em instituições públicas de ensino superior” buscaram relacionar aspectos da governança à realidade de instituições brasileiras, ampliando a discussão sobre este assunto no país (LUGOBONI; MARQUES, 2022; NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012; TEIXEIRA et al., 2018; SOBREIRA; JUNIOR, 2018; LOBATO et al., 2019).

No recente trabalho de Lugoboni e Marques (2022), realizado em uma Instituição de Ensino Superior pública localizada no estado de São Paulo, os autores buscaram compreender como as práticas de governança estabelecidas pela reitoria da universidade – entendida no trabalho como unidade administrativa – influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas 34 unidades universitárias que compõem a Instituição. Assim, foram reconhecidas, primeiramente, as ações de governança praticadas na universidade, em seguida foram identificadas as práticas de sustentabilidade da universidade e, por fim, a associação entre elas.

Após análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição e das entrevistas realizadas com os gestores da unidade administrativa e com os gestores das unidades universitárias, Lugoboni e Marques (2022) apontaram 31 ações ligadas aos mecanismos de governança e 23 ações de sustentabilidade. Entretanto, não houve expressividade na relação entre esses dois aspectos, como esperava-se, sendo as ações de sustentabilidade implementadas de forma autônoma muitas vezes, desconsiderando os mecanismos de governança da Instituição (LUGOBONI; MARQUES, 2022).

Na investigação de Nogueira, Garcia e Ramos (2012), por outro lado, há demonstrações de que a Instituição estudada tem utilizado os princípios da governança corporativa em suas atividades. Através de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e com informações coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com atores da organização, objetivou-se investigar em que aspectos a gestão de uma Instituição de Ensino Superior Federal do Rio Grande do Sul aproximava-se dos elementos componentes da governança corporativa e suas relações com a responsabilidade social. Desse modo, os autores apontaram haver a necessidade de as instituições de ensino agirem proativamente em relação as demandas sociais, isto é, maior atuação das instituições no contexto em que se inserem.

Ainda nesse tocante, Teixeira et al. (2018) procuraram relacionar as práticas de estratégia, de acordo com os princípios da governança pública, com a realidade da gestão de instituições de ensino superior da região Nordeste. O estudo foi realizado em oito institutos federais e 11 universidades federais localizadas na região, onde os autores observaram certas fragilidades apresentadas pelas instituições no monitoramento de suas metas estratégicas, colocando em risco o processo trabalhoso de criação dos objetivos estratégicos. Para chegar a tais considerações, os autores foram a campo e realizaram um estudo exploratório, em que buscaram identificar os mecanismos e os atores envolvidos na concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica das 19 instituições. Por fim, Teixeira et al. (2018) destacaram a urgente necessidade de capacitar os gestores envolvidos para que se tenha lideranças estratégicas e pessoas com visão holística para acompanhar os objetivos estratégicos de forma eficaz e eficiente.

Sobreira e Junior (2018) intentaram fazer uma avaliação na gestão de uma universidade pública do Ceará com base no referencial teórico “*International Framework: Good Governance in the Public Sector*” produzido pela *International Federation of Accountants* (IFAC) e pelo *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA), verificando a aderência da gestão quanto a esse modelo internacional. Para tal avaliação, foi realizado um estudo de caso cujo método de coleta de dados foi a aplicação de um questionário para com pessoas que integravam o corpo de governo da Instituição, com base no *Framework* do IFAC, adaptado para escala Likert. Como principais resultados, Sobreira e Junior (2018) observaram que há indícios de um nível alto de aderência aos princípios de boa governança apontados pelo IFAC/CIPFA, como, por exemplo, “integridade, ética e *compliance*” e “acessibilidade e envolvimento de stakeholders”, que se destacaram segundo os autores. Por fim, concluíram que, embora haja resultados elevados, alguns princípios poderiam melhorar, tais como “gestão de riscos e desempenho e “desenvolvimento sustentável” (SOBREIRA; JUNIOR, 2018).

Por fim, comenta-se sobre a pesquisa de Lobato et al. (2019), que se empenharam em verificar a relação entre a utilização dos indicadores de desempenho e de qualidade e o processo de governança das universidades federais brasileiras. Para tal verificação, os autores realizaram entrevistas com roteiro semiestruturado com os gestores das quatro universidades com melhores resultados tanto nos indicadores de desempenho quanto de qualidade. Também foram coletados dados secundários por meio de pesquisas bibliográficas e documentais nos sites oficiais das universidades participantes da pesquisa. Já para a análise dos resultados, os autores optaram por executar o método de triangulação de fontes de dados. Assim, obtiveram, como resultado, a percepção de que a governança influencia a forma pela qual a gestão conduz seus trabalhos e

que as gestões com maior maturidade no processo de governança são aquelas que compreendem a importância de indicadores e informações institucionais e os utilizam de forma estratégica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA E LÓCUS DE ANÁLISE

O presente trabalho se configura como uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa consiste na coleta e na análise de dados para entender melhor a dinâmica de determinado fenômeno, podendo ser conduzida por diferentes caminhos. Por focalizar e expor características sobre determinado fenômeno – neste caso, a governança pública aplicada numa IFES – podendo estabelecer correlações entre as variáveis existentes, o presente estudo também se caracteriza como descritivo (VERGARA, 2003).

O local de estudo foi a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), localizada na mesorregião Sul/Sudoeste do estado de Minas Gerais. A UNIFAL-MG é uma universidade centenária, federalizada em 1960 e vinculada ao Ministério da Educação (MEC) desde 2004, sendo uma pessoa jurídica de direito público com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial (UNIFAL-MG, 2022). O quadro atual da Instituição, até o momento de realização desta pesquisa, era formado por quatro unidades, com localização da Sede e da Unidade Educacional Santa Clara no município de Alfenas; e os *campi* fora de sede, situados nas cidades de Poços de Caldas e de Varginha (UNIFAL-MG, 2022).

Até a realização desta pesquisa, segundo o Relato Integrado disponibilizado pela Instituição sobre o ano de 2021, a UNIFAL-MG conta com 38 cursos de graduação, totalizando 6.169 alunos entre os cursos. Já nos cursos de pós-graduação, que somam 36, são 1.221 alunos matriculados. O quadro de recursos humanos da universidade é composto por 580 docentes efetivos, 30 professores substitutos e 30 professores visitantes. A Instituição ainda dispõe de 327 técnicos administrativos e 345 servidores terceirizados.

O caso UNIFAL-MG foi escolhido para ser estudado, pois, além da proximidade do pesquisador com a Instituição, trata-se de uma IFES que se destacou em primeiro lugar no *ranking* de transparência ativa das instituições públicas federais de todo país em 2021, cumprindo com 100% dos itens de transparência exigidos pela CGU (UNIFAL-MG, 2021).

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para cumprir os objetivos da pesquisa a coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa documental que, segundo Godoy (1995), pode trazer contribuições importantes para a discussão de determinado tema. Os documentos são considerados notórias fontes de dados. Portanto, o uso de documentos diversos visam promover ao pesquisador dados complementares que ajudam a compreender melhor o problema investigado. Ademais, a pesquisa documental também é apropriada para estudos de longo período de tempo, verificando comportamentos e mudanças nos fenômenos num determinado horizonte temporal (GODOY, 1995).

Desse modo, a pesquisa propôs levantar dados considerados secundários, isto é, os documentos disponibilizados pela Instituição no sítio eletrônico oficial, considerando um horizonte temporal desde a publicação do Decreto nº 9.203/17, até o ano 2022. Este recorte temporal se justifica pois abrange o período em que o Estado brasileiro reconhece a importância da governança pública e, com isso institui a sua política, até o momento mais atual em que se foi possível coletar dados para a IFES estudada.

As buscas foram guiadas por palavras-chaves como “transparência”, “*accountability*”, “prestação de contas”, “governança”, “dados abertos”, “relatório”, dentre outros termos relacionados à governança pública, conforme observado no corpo teórico utilizada como base nesta investigação. Com isso, foram selecionados para análise o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2007-2010, 2011-2015, 2016-2020 e 2021-2025); o Plano de Ações (2017 a 2022); o Plano de Logística Sustentável (PLS) (2013-2019 e 2020-2024); a Política de Gestão

de Riscos (2017 e 2022); o Plano de Gestão de Riscos (2018); e o Relatório de Gestão/Relato Integrado (2001 a 2021).

A partir dos documentos encontrados, foi realizada a Análise de Conteúdo com base em uma grade de categorias mista, ou seja, categorias de análise já estabelecidas pela literatura (fechadas) e outras criadas pelo autor (abertas), conforme a necessidade e oportunidade de análise (VERGARA, 2005).

Para definir as categorias de análise, levou-se em consideração, primeiramente, os princípios de estratégia e controle, definidos pelo Decreto nº 9.203/17 como mecanismos que devem ser colocados em prática pelos órgãos públicos e pelas entidades do âmbito federal (BRASIL, 2017). Além desses dois aspectos, um terceiro também foi considerado, da informação, a partir do que o IBGC (2015) pontua sobre a contribuição da transparência para os bons níveis de confiança interna e externa. Essas três categorias foram definidas conforme os documentos encontrados na página da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI) da UNIFAL-MG. A CDI está vinculada a Pró-reitora de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) da mesma Instituição. É demonstrada no Quadro 1 a estrutura das categorias estabelecidas a partir dos documentos encontrados.

Quadro 1 – Categorias de análise

Categoria de análise	Aspectos a serem analisados
Mecanismos de estratégia	i) Instrumentos de governança pública; ii) Finalidade dos instrumentos; iii) Regimentos legais dos instrumentos e; iv) Atores envolvidos;
Mecanismos de controle	
Mecanismos de informação	

Fonte: elaboração própria.

Do mesmo modo, foi possível elaborar o Quadro 2, a fim de condensar os instrumentos encontrados e que foram analisados.

Quadro 2 – Síntese dos instrumentos de governança adotados pela UNIFAL-MG

Instrumento de Governança	Finalidade	Atores envolvidos	Forma de acesso
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Planejamento Estratégico	Reitoria, Pró-Reitorias e comunidade acadêmica	Sítio eletrônico da Instituição
Plano de Ações	Planejamento Estratégico	Reitoria e Pró-reitorias	
Plano de Logística Sustentável (PLS)	Planejamento Estratégico	PROPLAN; CDI/GMADS ¹	
Política de Gestão de Riscos	Gestão de Riscos	CGRCI ²	
Plano de Gestão de Riscos	Gestão de Riscos	CGRCI	
Relatório de Gestão/Relato Integrado	Transparência	CDI/PROPLAN	

Fonte: elaboração própria. Nota: ¹ Gerência de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável; ² Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 MECANISMOS DE ESTRATÉGIA

4.1.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

Em relação aos mecanismos de estratégia da universidade, foi identificado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é um documento que dispõe sobre o planejamento estratégico da Instituição e que funciona como um instrumento de planejamento e gestão. Ele é desenvolvido periodicamente, a cada cinco anos, pela comunidade acadêmica, composta pelos docentes, técnicos administrativos e discentes dos *campi* de Alfenas, Poços de Caldas e Varginha (UNIFAL-MG, 2020).

Atualmente, o PDI encontra-se na sua quarta versão, sendo referente ao planejamento do período 2021-2025. Os PDIs elaborados anteriormente referem-se aos períodos de 2007-2010, 2011-2015 e 2016-2020.

Dentre as ferramentas para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, foram utilizadas algumas metodologias, como Análise SWOT, construção de cenários,

Balanced Scorecard (BSC), Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Canvas. Essas ferramentas possibilitaram a definição da missão, visão e valores da Instituição, tradução das estratégias em objetivos, indicadores e metas, e monitoramento e revisão das estratégias durante os anos. Dessa forma, foram definidas as áreas estratégicas, também chamadas de eixos temáticos, sendo eles: i) Ensino; ii) Pesquisa; iii) Extensão; iv) Qualidade de Vida na Universidade; v) Gestão, Inovação e Internacionalização; e vi) Sustentabilidade (ambiental, financeira e social). Cada eixo temático possui seus objetivos, que por sua vez, possuem seus indicadores. Os indicadores servem para medir o desempenho e auxiliar nas melhorias projetadas pelos objetivos. Assim, o PDI deve servir como uma orientação das atividades a serem desenvolvidas no âmbito da Instituição (UNIFAL-MG, 2020).

O PDI orienta-se pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 e pela Instrução Normativa (IN) 24 do extinto Ministério da Economia que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional. Utiliza-se também de indicadores presentes no Instrumento de Avaliação Institucional do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) a fim de nortear o Plano. Dessa forma, seguindo as normativas mencionadas, o PDI estrutura-se por elementos considerados essenciais e constantes do planejamento estratégico, de acordo com o que está descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Elementos do planejamento estratégico da UNIFAL-MG

a) perfil institucional	h) infraestrutura;
b) missão, objetivos e metas;	i) avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional;
c) o Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	j) aspectos financeiros e orçamentário;
d) cronograma de implantação e desenvolvimento da Instituição e dos cursos;	k) oferta de educação a distância, especificadas;
e) perfil docente;	l) cadeia de valor;
f) organização administrativa;	m) mapa estratégico;
g) políticas de atendimento aos docentes;	n) projetos estratégicos

Fonte: UNIFAL-MG (2020).

A Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional, é o principal ator responsável pelo PDI, uma vez que, conforme Resolução nº 052/2011, compete a PROPLAN coordenar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. Entretanto, como já mencionado, a elaboração do plano se dá de maneira coletiva, junto da Reitoria, Pró-reitorias e demais órgãos da universidade, que estabelecem suas metas e ações de acordo com os objetivos estipulados. A confecção e o acompanhamento do PDI são feitos pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI), pertencente à PROPLAN.

4.1.2 PLANO DE AÇÕES

O Plano de Ações é um documento elaborado anualmente, desde 2017, afim de demonstrar quais serão as atividades a serem realizadas pela Instituição naquele ano. O documento parte do que foi estabelecido no PDI em vigência, ou seja, se orienta pelos objetivos, indicadores e metas estabelecidos em seus diferentes eixos temáticos (UNIFAL-MG, 2022). Assim, o Plano de Ações caminha lado a lado ao PDI, no sentido de traçar um direcionamento para alcançar as metas determinadas no curto prazo e, no médio prazo, a missão e visão institucionais.

Além das ações anuais, também são relatados os prazos, os responsáveis pela execução de cada ação e os recursos financeiros necessários para a concretização das ações no decorrer do ano. De acordo com as informações institucionais, “as ações, por sua vez, devem refletir as necessidades da comunidade acadêmica” (UNIFAL-MG, 2022, n. p.).

As legislações que norteiam o uso do Plano de Ações nas universidades são: i) a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal); ii) a Constituição Federal de 1988; iii) a Lei nº 10.180/2001 (Sistema de Planejamento e Orçamento Federal); iv) o Decreto nº 200/1967 (Organização da Administração Federal); v) a Lei nº 4.320/1964 (Direito

Financeiro); vi) a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e vii) a Lei Orçamentária Anual (LOA) (UNIFAL-MG, 2022).

Assim como no PDI, é atribuída a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), através da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI), a responsabilidade produzir o Plano de Ações a partir das ações estabelecidas pelas demais Pró-Reitorias, departamentos e gerências da UNIFAL-MG.

4.1.3 PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)

O Plano de Logística Sustentável (PLS) é outro instrumento estratégico, que consiste num documento cujo objetivo geral é prescrever ações e práticas, indicadores e metas voltados ao desenvolvimento sustentável da Instituição e tem como público-alvo os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), docentes, discentes, colaboradores e a comunidade externa à UNIFAL-MG. Apoia-se também na missão e nos valores da universidade, a fim de construir uma cultura de sustentabilidade institucional, combatendo o desperdício dos bens públicos e de recursos naturais. Desse modo, o PLS é entendido como uma resposta da universidade aos desafios globais do desenvolvimento sustentável (UNIFAL-MG, 2020). De acordo com o que consta no documento, o objetivo geral é “prescrever ações/práticas, indicadores e metas voltados para o desenvolvimento sustentável da UNIFAL-MG” (UNIFAL-MG, 2020, p. 4). Dentre os objetivos específicos do PLS destaca-se: i) otimizar a qualidade do gasto público, eliminando desperdícios e; ii) identificar e estimular melhores práticas relacionadas com a eficiência na utilização dos recursos naturais nas diversas unidades e setores da UNIFAL-MG (UNIFAL-MG, 2020).

A vigência do plano, assim como do PDI, é de cinco anos. Todavia, o PLS vigente se dá para os anos 2020-2024. A versão anterior do Plano teve vigência de 2013 a 2019. Sua base legal é a Instrução Normativa nº 10/2012 do Ministério do Planejamento e Orçamento (órgão do Governo Federal) e o Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012. Ademais, os objetivos estratégicos de sustentabilidade que estão dispostos no PLS se baseiam em outros documentos, como na Agenda 30 da ONU, na Agenda da Administração Pública do Ministério do Meio Ambiente – A3P e no ranking *UI-GreenMetric*. Assim como no PDI, o PLS é subdividido em oito eixos temáticos: 1. Material de consumo; 2. Uso racional dos recursos naturais e bens públicos; 3. Coleta seletiva; 4. Qualidade de vida no ambiente de trabalho; 5. Compras e contratações sustentáveis; 6. Deslocamento de pessoal/transporte; 7. Instalações e infraestrutura; 8. Ações contra as mudanças climáticas.

O PLS é elaborado pela Comissão Permanente de Meio Ambiente e Sustentabilidade (CPMAS) e pela Gerência e Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (GMADS) com o apoio da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI). A CPMAS possui caráter deliberativo e é composta por representantes da comunidade acadêmica (professores, técnicos, assistentes administrativos), pelo gerente de meio ambiente e pelo coordenador da CDI, de acordo com a Portaria nº 1.277 de 13 de agosto de 2020 (UNIFAL-MG, 2020).

4.2 MECANISMOS DE CONTROLE

4.2.1 POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS (PGRCI)

A Política de Gestão de Riscos dispõe sobre a Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da UNIFAL-MG, compreendendo os princípios, as diretrizes, as competências, responsabilidades e o monitoramento do processo de gestão de riscos. Desse modo, a PGRCI visa o desenvolvimento e a proposição de melhorias nos processos organizacionais, a partir de metodologias de gestão de risco e controles internos, fazendo com que a universidade alcance seus objetivos traçados na estratégia, bem como o seu propósito enquanto Instituição (UNIFAL-MG, 2022).

No site da UNIFAL-MG foi possível identificar duas políticas, sendo uma implementada em 2017 (Política de Gestão de Riscos – PGR) e a outra implementada em 2022

(vigente, aprovada em 07 de novembro de 2022 pelo CGRCI). A política possui os seguintes capítulos: i) disposições gerais; ii) do objetivo; iii) dos princípios; iv) das diretrizes; v) das competências e responsabilidades; vi) do processo de gestão de riscos; e vii) das disposições finais.

De acordo com o Art. 4º da PGRCI,

a política de gestão de riscos e controles internos tem por objetivo estabelecer os princípios, as diretrizes, as responsabilidades e o processo de gestão de riscos na UNIFAL-MG, com vistas à incorporação da análise de riscos à tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em conformidade com as boas práticas de governança adotadas no setor público, de modo a: I. assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização; II. Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; III. Agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos, do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização; e IV. Entregar valor público por meio de melhores resultados gerados pelas atividades da organização (UNIFAL-MG, 2022, p. 4).

O Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI), instituído pela Portaria nº 2.139 de 1 de outubro de 2019, é responsável por estabelecer a PGRCI. O Comitê é um colegiado estratégico, permanente e de natureza deliberativa, e cabe a ele tratar dos assuntos relacionados ao gerenciamento, a governança, a gestão de riscos e a integridade. Sua composição é formada pelo Reitor da UNIFAL-MG, que ocupa o cargo de presidente, seguido dos demais Pró-reitores, diretores dos *campi* de Poços de Caldas e Varginha, e do coordenador(a) de desenvolvimento institucional na condição de secretário(a) (UNIFAL-MG, 2022).

4.2.2 PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Ainda relacionado a Gestão de Riscos da UNIFAL-MG, foi identificado o Plano de Gestão de Riscos, que se deu como resposta à Instrução Normativa (IN) Nº 1 de 2016 que “identifica a necessidade das organizações afastarem a possibilidade da materialidade dos riscos em suas atividades” (UNIFAL-MG, 2018, p. 2).

O documento tem como objetivo “assegurar aos gestores o acesso à informação quanto aos riscos aos quais a UNIFAL-MG está exposta, melhorando o processo de tomada de decisão e ampliando a possibilidade do alcance de objetivos estratégicos” (UNIFAL-MG, 2018, p. 2).

Segundo o Plano de Gestão de Riscos, a estrutura da gestão de riscos da Instituição segue a metodologia ForRisco (BERMEJO, et al., 2018) e se resume em cinco atividades que formam um ciclo, sendo elas: i) Identificar riscos; ii) Analisar e avaliar riscos; iii) Planejar riscos; iv) Monitorar riscos; e v) Controlar riscos.

Para a execução da gestão de riscos, isto é, para o monitoramento e o acompanhamento dos riscos da Instituição, é utilizada a Plataforma For. A Plataforma For, por sua vez, é uma ferramenta tecnológica que se caracteriza por duas funções, também consideradas subdivisões da plataforma, sendo a ForPDI para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a ForRisco, para o gerenciamento de riscos das IFES, associados aos objetivos estratégicos do PDI (UNIFAL-MG, 2020).

De acordo com o capítulo 12 do PDI 2021-2025 (UNIFAL-MG, 2020), a Plataforma For é resultado de pesquisas desenvolvidas pela Comissão de Planejamento do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad), com participações da UNIFAL-MG, da Universidade de Brasília (UNB), da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e de outras que contribuíram nas discussões e definições a respeito do *software*. Para Bermejo et al. (2018),

A Plataforma For se apresenta como um conjunto de soluções que tem a missão de motivar as melhores práticas de inovação e planejamento estratégico para a gestão nas organizações, provocar a reflexão e gerar valor agregado e conhecimento (BERMEJO, et al., 2018, p. 39).

4.3 MECANISMOS DE INFORMAÇÃO

4.3.1 RELATÓRIO DE GESTÃO (RELATO INTEGRADO)

A transparência e a prestação de contas da universidade são regidas por pressupostos legais presentes na Instrução Normativa nº 84 de 22 de abril de 2020. Quanto aos mecanismos de informação, foi possível identificar o Relato Integrado e os Indicadores do TCU.

O Relatório de Gestão da universidade, elaborado anualmente desde 2001, vem sendo divulgado na forma de Relato Integrado desde o ano de 2018, de acordo com a Decisão Normativa nº 170 do Tribunal de Contas da União (TCU), de 19 de setembro de 2018. O documento é composto por quatro partes principais: 1) Governança na Universidade; 2) Resultados de Gestão; 3) Conformidade e Eficiência da Gestão; e 4) Demonstrações Contábeis. Assim, o Relato apresenta as principais atividades desenvolvidas pela universidade em determinado ano, bem como os números e resultados referentes a ensino, pesquisa, assistência estudantil, recursos humanos, entre outros aspectos.

De acordo com o Relato, tal documento tem como objetivo apresentar a sociedade as principais ações realizadas pela UNIFAL-MG, uma vez que, enquanto principal financiadora da Instituição, a sociedade possui maior interesse na prestação de contas da mesma (UNIFAL-MG, 2021). Além disso, o Relato Integrado visa gerar valor público à sociedade através das informações dispostas com mais acessibilidade e utilização de imagens, como dispõe o Art. 2º, inciso II do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), que também orienta o Modelo de Negócios da UNIFAL-MG. O Modelo de Negócios é uma ferramenta de gestão utilizada pela Instituição a fim de demonstrar como a organização cria, entrega e captura valor, traduzindo os objetivos estratégicos em um modelo conceitual que explicita o funcionamento institucional (UNIFAL-MG, 2021).

O Relato Integrado, assim como o PDI e o Plano de Ações, é elaborado pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI).

Os indicadores do TCU são uma determinação prevalente desde 2002, para que as Instituições Federais de Ensino Superior informassem em seus Relatórios de Gestão alguns indicadores operacionais a fim de mensurar e avaliar o desempenho de cada instituição pelo Tribunal de Contas da União. Desse modo, tais indicadores são um resumo das principais características gerenciais e administrativas das IFES (UNIFAL, 2023). Considerando tal determinação, a UNIFAL-MG dispõe os indicadores primários e os indicadores do TCU, referentes ao ano de 2014 a diante.

4.4 ANÁLISE SINTÉTICA

A partir da identificação dos instrumentos adotados pela Universidade Federal de Alfenas, observou-se uma evolução normativa no que se refere à adoção de práticas de governança pública por parte da Instituição, principalmente após o Decreto nº 9.203/17. Pode-se afirmar que a universidade já adotava práticas anteriores ao decreto, como é o exemplo do Relatório de Gestão e do próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Entretanto, além da intensificação da adoção de práticas de governança pública durante o período de 2017 (a exemplo da Gestão de Riscos), houve também importantes modificações em alguns instrumentos já antes adotados, como é o caso do Relatório de Gestão que, a partir de 2018, mudou o seu formato e passou a ser denominado de Relato Integrado.

Com a instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos (CGRCI), em 2019, pode-se dizer que a universidade se encontra em conformidade com o Decreto nº 9.203/17, e, além disso, demonstra estar evoluindo no que tange à utilização de mecanismos de estratégia, controle e informação na gestão universitária. Assim, a documentação produzida pela UNIFAL-MG sinaliza para um amadurecimento institucional com o passar do tempo em suas práticas gerenciais.

Também foi possível destacar a relação entre os instrumentos analisados, principalmente entre os mecanismos de estratégia e de controle. Isso ocorre devido ao destaque

que o PDI tem para a Instituição, principalmente por ser um documento norteador para o alcance da missão, da visão e dos valores institucionais. Ao definir objetivos e indicadores de longo prazo, a IFES utiliza dos mecanismos de controle, ou seja, da gestão de riscos, como forma de garantir que aquilo que foi estabelecido no PDI seja alcançado dentro do prazo de cinco anos. Como já mencionado, o objetivo da gestão de riscos está ligado a possibilidade do alcance dos objetivos estratégicos (UNIFAL-MG, 2018). No entanto, através do Relato Integrado, também é possível acompanhar o desenvolvimento das metas estabelecidas pela Instituição no PDI.

O PDI também está relacionado ao Plano de Logística Sustentável (PLS), que se orienta a partir dos objetivos estabelecidos no PDI. Desse modo, afirma-se que a UNIFAL-MG tem orientado suas ações de sustentabilidade de acordo com o planejamento estratégico institucional, indo, portanto, na contramão do que Lugoboni e Marques (2022) averiguam em seu estudo, que observaram no caso estudado o contrário.

Embora haja a participação de diferentes agentes institucionais nos instrumentos mencionados neste trabalho, a exemplo das Pró-reitorias e seus departamentos, observou-se que a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), sobretudo sua Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI), possui centralidade na elaboração e no acompanhamento dos instrumentos aqui analisados. Isso se dá, pois, a CDI é a responsável “por coordenar a elaboração, acompanhar e avaliar a implantação de planos, programas e projetos institucionais, emitindo pareceres em assuntos relacionados com a área de competência e relatórios periódicos de acompanhamento”, conforme consta no Regimento Interno da PROPLAN (UNIFAL-MG, 2011).

Ao observar a atuação da Reitoria, integrante do CGRCI, bem como o papel das Pró-Reitorias da UNIFAL-MG no estabelecimento do Plano Estratégico (PDI), do Plano de Ações e das informações prestadas por meio do Relato Integrado, pode-se afirmar que a UNIFAL-MG tem cumprido com o que o Decreto nº 9.203/17 estabelece, no que se refere à incumbência da alta administração em manter mecanismos, instâncias e práticas de governança alinhados aos princípios de integridade, melhoria regulatória e transparência (BRASIL, 2017), por exemplo.

Desse modo, o presente estudo se mostra em consonância com as observações de Nogueira, Garcia e Ramos (2012), sendo que na UNIFAL-MG há demonstrações de que a Instituição tem utilizado os princípios da governança em suas atividades, mas, principalmente, por orientar-se pela ideia de valor público, ou seja, de agregar valor à sociedade (ideia essa defendida pelos autores em suas considerações). No caso da IFES aqui trabalhada, nota-se uma maior aproximação àquilo que Matias-Pereira (2010) sugere em relação à conduta ética e o cumprimento de leis, tendo em vista o norteamento da Instituição em suas práticas de governança pelo Decreto nº 9.203/17 e demais Instruções Normativas do Governo Federal.

Por haver muitos agentes institucionais envolvidos nos instrumentos aqui mencionados, faz-se necessário que tais atores estejam devidamente capacitados, como destaca Teixeira et al. (2018). No caso da UNIFAL-MG, por exemplo, por utilizar a Plataforma For para o acompanhamento do PDI e da Gestão de Riscos, é importante que os gestores estejam cientes de como a plataforma funciona, bem como da metodologia utilizada (no caso da Gestão de Riscos).

Por fim, pode se dizer que a UNIFAL-MG tem desenvolvido as suas práticas de gestão para que isso a permita utilizar as informações institucionais de forma estratégica, e com isso, conduzir seus trabalhos a partir das diretrizes da governança pública, do mesmo modo verificado por Lobato et al. (2019), no caso das quatro universidades analisadas. Assim, os mecanismos de estratégia, controle e informação aqui analisados através dos documentos identificados, possuem o potencial de trazer benefícios à IFES estudada frente ao ambiente de mudanças e transformações apontados por Nogueira, Garcia e Ramo (2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar os mecanismos de governança pública que são praticados em IFES, tendo como base a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), localizada na mesorregião Sul/Sudoeste do estado de Minas Gerais. Para isso, foi realizado um levantamento documental no sítio eletrônico da Instituição.

A partir da análise dos seis instrumentos identificados, foi possível notar que alguns começaram a ser adotados pela Instituição após ou em 2017, mesmo ano do Decreto que instituiu a política de Governança na administração pública federal. Entretanto, há outros instrumentos, como o Relatório de Gestão, que desde 2001 vem sendo elaborado, anualmente, pela universidade. Assim, pode-se afirmar que o dispositivo legal de 2017 reforçou a adoção e prática de alguns instrumentos de governança pública por parte da Instituição

Conforme as categorias estabelecidas, foi possível identificar ao menos um instrumento de governança, demonstrando que a universidade atende às orientações do governo federal no que dispõe o decreto. Aspectos como planejamento estratégico, controle e transparência foram identificados nos documentos levantados.

Verificou-se que, assim como nos estudos de Lobato et al. (2019), no presente estudo, a IES analisada também busca conduzir suas atividades a partir da utilização de instrumentos de governança, principalmente aqueles que alinham as estratégias da Instituição, apresentando uma estrutura bastante diversificada de objetivos e indicadores. Além disso, a partir do Relato Integrado, é possível acompanhar o desenvolvimento da universidade no que diz respeito às metas estabelecidas no PDI.

Quanto aos atores envolvidos na governança da Instituição, há de se destacar a contribuição e responsabilidade da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (CDI/PROPLAN), uma vez que, majoritariamente a CDI está envolvida com os instrumentos, como o PDI, o Plano de Ações e o Relato Integrado, seja como principal responsável, seja como um setor de apoio à outros setores da Instituição.

Em linhas gerais, este estudo além de contribuir com o estoque do conhecimento do campo de pesquisas voltados à “Governança e Administração Pública”, traz um panorama normativo intraorganizacional, cuja síntese é importante para criar uma memória sobre as práticas de governança da Universidade Federal de Alfenas. Em outras palavras, há o registro dessas práticas, bem como de suas características e especificidades, o que contribui para, em futuras atualizações de pesquisa dessa natureza, a observância de sua evolução ao longo do tempo.

A presente pesquisa, embora tenha identificado os principais instrumentos adotados por uma IFES no que tange as práticas de governança pública, se limita no sentido de não ir a campo para identificar, entre outros aspectos, a percepção dos agentes envolvidos nos processos de governança da UNIFAL-MG. Nesta perspectiva, como questões para futuros trabalhos, tem-se: como a comunidade acadêmica compreende esses mecanismos e instrumentos? Qual o nível de conhecimento deles para com esses documentos? Quais as reais contribuições das práticas para a Instituição?

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA, E. A. F. Gestão social e governança pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, ed. esp., p. 11-29, 2015.

BERMEJO, P. H. de S. et al. **ForRisco**: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. Brasília: Evobiz, 2018. ISBN 978-85-53102-04-4. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/2224778/2232821/Livro_ForRisco.pdf/edd61b50-c312-4621-9c8f-8b7bbf0bc9d7. Acesso em: 15 jan. 2023.

http://forrisco.org/Livro_ForRisco.pdf. Acesso em: 21 nov. 2018.

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 jun. 2022.

_____. **Decreto Nº 9.203**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 18 out. 2022.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU** / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Professores e dirigentes de universidades criticam cortes no orçamento da educação**. Fonte: Agência Câmara de Notícias. Publicado em 15 de junho de 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/887257-professores-e-dirigentes-de-universidades-criticam-cortes-no-orcamento-da-educacao/>. Acesso em: 19 jun. 2022.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Espacios*, v. 38, n. 17, 2017.

DE OLIVEIRA LOBATO, Josiane et al. Performance and Quality indicators and the Governance Process in Brazilian federal universities: a multi-case study. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 12, n. 3, p. 594-609, 2019.

GESSER, G. A. et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 26, p. 5-23, 2021.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/dHSCFkhscTBnXtYzv59KBgD/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 65-71, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

HOWLETT, M.; RAMESH, M. Achilles' heels of governance: Critical capacity deficits and their role in governance failures. **Regulation & Governance**, 10(4), 301-313, 2016. DOI: 10.1111/rego.12091

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBCG). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBCG, 2015.

LUGOBONI, L. F.; MARQUES, M. Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 2, p. 64-83, 2022.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, n. 130, p. 42-53, 2014.

MARTINS, S. et al. Transparência, *accountability* e governança pública. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 10, n. 4, p. 226-227, 2018. Disponível em: https://pesquisaeesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/transparencia_accountability_e_governanca_publica.pdf. Acesso em 15 jun. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança Corporativa Aplicada ao Setor Público Brasileiro. *Administração Pública e Gestão Corporativa*, Viçosa, v 2, n. 1, p. 109 – 134, jan/mar. 2010.

MONYONCHO, R. M. (2015). *Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi*. *DBA Africa management review*, 5(1), 94-112.

NOGUEIRA, M. G. S. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, Maria da Graça Gomes. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de

ensino superior-IES federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244, 2012.

ROSSETI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. **Governança pública: uma revisão conceitual**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5422>. Acesso em: 17 jun. 2022.

TEIXEIRA, L. I. L. et al. Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. *Revista Organizações em Contexto*, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018.

TRAKMAN, L. (2008). *Modelling university governance. Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Indicadores do TCU**. – Alfenas: UNIFAL-MG, 2023. Disponível em: <<https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/transparencia/indicadores-do-tcu/>>. Acesso em: 18 jan. de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Plano de Ações 2022**. – Alfenas: UNIFAL-MG, 2022. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/53/2022/08/plano_acao2022-1.pdf>. Acesso em: 07 jan. de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025 / Universidade Federal de Alfenas**. - Alfenas: UNIFAL-MG, 2020. Disponível em: https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/53/2021/01/PDI_2021_2025_Versao_Final.pdf. Acesso em: 19 out. de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Plano de Gestão de Riscos**. – Alfenas: UNIFAL-MG, 2018. Disponível em: https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/53/2020/04/Plano_Gestao_de_Riscos_Aprovado_Corrigido_18_01_2019.pdf. Acesso em: 12 jan. de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Plano de Logística Sustentável**. – Alfenas: UNIFAL-MG, 2020. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/53/2020/10/PLS-UNIFAL-MG-versao-final-set-20-1.pdf>. Acesso em: 28 dez. de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI)**. – Alfenas: UNIFAL-MG, 2022. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/cgrci/wp-content/uploads/sites/90/2022/11/Politica-de-Gestao-de-Riscos-e-Controles-Internos-4.pdf>. Acesso em: 13 jan. de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Regimento Interno da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional, da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG. 2011. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/portal/wp-content/uploads/sites/52/2019/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-052-2011-aprovar-a-Regimento-Interno-Proplan-2-alterado-pela-Resolu%C3%A7%C3%A3o-033-2015.pdf>. Acesso em: 02 fev. de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Relato Integrado 2021**. – Alfenas: UNIFAL-MG, 2021. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/53/2022/05/Relato-Integrado-2021-Unifal-MG-19.pdf>fulo-1 (unifal-mg.edu.br). Acesso em: 20 out. de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **UNIFAL-MG está na 1ª colocação em ranking de transparência ativa das instituições públicas federais**; Universidade cumpre 100% dos itens de transparência exigidos pela Controladoria Geral da União. Publicado e atualizado em 22 de março de 2021.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. - - São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 4 ed. São Paulo: Atlas. 2003.

VILELA, A. L. N.; VELOSO, L. H. M. GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU: A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS NOVOS MODELOS DE UNIVERSIDADE, 14, 2014, Florianópolis-SC. **Anais...** Florianópolis: Cigu, 2014, p. 1-9.