



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A ATUAÇÃO DA UFU FRENTE A PANDEMIA DE COVID-19 - A GESTÃO DE MUDANÇAS EM CENÁRIOS DE CONTINGÊNCIAS

FERNANDO MARIANO FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

PETERSON ELIZANDRO GANDOLFI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não possui órgão de fomento

A ATUAÇÃO DA UFU FRENTE A PANDEMIA DE COVID-19 – A GESTÃO DE MUDANÇAS EM CENÁRIOS DE CONTINGÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

Ao se tratar de direitos a Constituição Federal de 1988 apresenta que a educação é um direito social, cabendo à União legislar acerca de suas diretrizes e bases, cabendo juntamente com Estados, Distrito Federal e Municípios possibilitar os meios de acesso à educação. Em seu artigo 205 apresenta-se que

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Brasil, 1988).

De acordo com Weber (2000), atuando em pesquisa, ensino e extensão, as universidades possuem de forma simultânea os objetivos de formar profissionalmente; produzir conhecimento e saber em diversas áreas; disseminar conhecimento e saber do que é produzido ali; e criar, dinamizar e sedimentar o clima cultural.

Cecílio (2001) questiona se a universidade pode ser planejada, apresentando que ela é um local que possui governos múltiplos, dotados de múltiplos atores, que acabam por não se consolidarem à reitoria, sendo muitos projetos que duelam em diversos espaços políticos.

De acordo com Picchiali (2012) tem-se a necessidade de possuir uma estrutura da organização delineada e uma movimentação das informações, visando subsidiar as decisões tomadas e a definição de ações. Porém, percebe-se que a academia não dá valor ao processo de institucionalizar atividades de forma consensual, sendo que isso é de fundamental importância para se ter uma organização do crescimento e uma fixação do progresso atingido.

Tratando-se de políticas públicas, Capella (2006) aponta que discutir a conceituação de problemas e a forma como as opções são elencadas e decididas, são pontos essenciais para se entender como é feita a ação do Estado, o que envolve a forma que as questões ganham relevância, a agenda estatal, a mobilização de forças e de recursos.

Sobre planejamento, Silva *et al* (2013) é uma ferramenta que auxilia a administração de instituições que planejam o presente e visualizam o futuro. Adentrando ao tema específico do PDI, Dal Magro & Rausch (2012) apresentam que em tal instrumento estão as ações e as metas das instituições, buscando o desenvolvimento e servindo como apoio ao para controlar recursos, investimentos e tecnologias.

A questão central da presente pesquisa é analisar como se configurou a gestão universitária no contexto da gestão de mudanças da Universidade Federal de Uberlândia devido a pandemia de Covid-19, tendo como objetivo central entender como foi a gestão da UFU diante da situação de emergência da pandemia de Covid-19, e como objetivos específicos:

1. Identificar como se configura o processo de planejamento, gestão e governança da UFU.
2. Identificar as ações de enfrentamento da COVID-19 e os impactos na formação dos discentes.
3. Apresentar uma proposta de enfrentamento diante da situação de emergência.

Esta pesquisa se justifica através da verificação da realidade do planejamento e das decisões da UFU frente a pandemia de Covid-19, identificando as consequências e evidenciando se possuía condições de atender aos desafios trazidos pela pandemia.

A contribuição deste trabalho se encontra na identificação de falhas de planejamento, controle, governança, gestão de mudanças e as consequências das decisões na UFU, propondo orientações e um formas de tratamento dessas questões.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Planejamento - PDI

O PDI trata da qualidade de ensino mensurada em metas e ações. As universidades não elaboram planos que tem como objetivo o desenvolvimento da instituição, ou seja, destaca-se pouco tornar tarefas uniformes e uma eficiente gestão financeira, além de não ter planos que controlem de eficientemente os recursos para inovação tecnológica, infraestrutura e qualificação dos profissionais. (Dal Magro & Rausch, 2012).

Picchiali (2012) apresenta que as universidades possuem dificuldades de planejamento, consequência de uma estrutura organizacional faltante em relação à execução e gestão.

Pelos normativos como forma de instrumento, o PDI é definido e passa a objetivar bases estratégicas e a construir uma cultura da organização que leve em consideração a identidade de cada instituição, auxiliando no progresso da educação de nível superior. (Francisco et.al, 2011)

Planos e estratégias, além de modelos e projetos, aguardam para serem executados, que por sua vez necessita de uma universidade com alinhamento “[...]institucional, departamental e operacional[...]” (p. 43). Para se institucionalizar atividades deve-se ter um processo de concordância, possibilitando crescer de forma organizada. A questão apresentada é que a academia ainda não dá o valor devido a tal processo. (Picchiali, 2012)

2.2 Planejamento - PDTIC

Audy (2017) defende que as universidades possuem uma missão de serem vetores para desenvolver a sociedade econômica e socialmente, sendo a inovação um propulsor.

A partir do ano 2000 o governo federal buscou a melhoria de serviços e de processos através do uso das TICs (tecnologias da informação e comunicação). Em 2016, foi implementada a EGD (Estratégia de Governança Digital), buscando a melhoria na relação entre sociedade e Estado, obtendo como resultados, por exemplo, um melhor acesso às informações de caráter público, a ação de modernizar o Estado, simplificar processos, dentre outros. (Brasil, 2020)

A TI teve sua importância elevada nas instituições, gerando questões sobre agregar valor, investimentos necessários e serviços que são prestados. É justificável alinhar a TI com a estratégia da instituição, tendo a governança essa função, além de tratar dos riscos, transparência e decisões. (Mendonça et. al., 2013).

O PDTIC é a ferramenta que orienta e acompanha as ações de TIC, determinando estratégias e planejamentos de implementação, subsidiando decisões dos gestores, combatendo ameaças, aproveitando oportunidades, aprimorando os serviços e qualificando os gastos realizados pelo poder público. (Brasil, 2016)

2.3 Gestão

Aprimorar de forma contínua a maneira de administrar bens públicos é um dos desafios enfrentados pela gestão pública. Nesse condão, a gestão de riscos é uma ferramenta e objetiva melhorar a qualidade dos serviços prestados. Os gestores devem ter a consciência de que os riscos enfrentados devem ser inteligentes, pois são bases para proporcionar um serviço pautado em inovação e dinamismo. (Ávila, 2016). Ribeiro (2020) trata a gestão de riscos como fundamental para mitigar a probabilidade de não se realizar os objetivos institucionais.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) define governança corporativa como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (p.20), trazendo como princípios a transparência, a equidade, a *accountability* e a responsabilidade corporativa. Para o TCU (2014), “[...] a boa governança pública tem como propósitos conquistar

e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público.” (p.17)

As universidades são organizações complexas, possuem dificuldades para elencar metas operacionais, sendo que as metas institucionais (pesquisa, extensão e ensino) são vagas e também intangíveis. O processo de decisões é dotado de pouca precisão e articulação falha, possuindo ambiguidade, complexidade e objetivos incompatíveis. Possuem dificuldades em implantar soluções tecnológicas, rotinas e padronização processual, devido a presença de diversos objetivos, complexidade de trabalhos e mensuração, autonomia dos profissionais nas atividades relacionadas, dentre outros fatores. (Andrade, 2002).

Estruturalmente, as universidades possuem diversos setores do conhecimento, feitos por diferentes equipes de especialistas, dividindo-se em departamentos ou unidades, o que gera uma descentralização estrutural e não concentração do poder na alta administração. (Andrade, 2002).

Caetano & Campos (2019), concluíram que a constituição federal leva a entender que as IFES teriam liberdade total de gerenciamento dos recursos descentralizados a seu favor pelo governo federal. Porém, o governo federal as vê como dependentes e entende que são subordinadas às suas determinações.

Uma autonomia constitucional que sofre flexibilizações, pode levar a sérios riscos a ciência, a universidade e a democracia. A autonomia é necessária para fomentar a liberdade, a ciência livre e ética, a gestão pautada na democracia e as ações estudantis. (Leher, 2019). A terceirização fomenta a precarização dos serviços prestados, principalmente com a possibilidade de se terceirizar a atividade fim, e a economicidade é utópica, pois o custo de um terceirizado pode ser maior que o de um servidor público. (Hening & Leite, 2020).

As universidades possuem uma estrutura burocrática, ineficiente e com poder decisório lento, estruturalmente remontada ao passado de burocracia irracional, arraigadas na pirâmide como estrutura hierárquica. A departamentalização aumentou as atividades-meio, gerou complexidade estrutural, aumento de custos e prejudicou a destinação de recursos à pesquisa e ao ensino. A necessidade de uma reestruturação nas IFES é iminente, possibilitando que processos administrativos sejam modificados, novos arranjos de poder possam surgir, quebrando o condicionamento presente nas referidas organizações. (Vieira & Vieira, 2003).

2.4 IFES e o contexto da pandemia de covid-19

Zhu *et.al.* (2020) apresentam que o Sars-Cov-2 foi identificado em pessoas internadas na cidade de Wuhan, na China, datando dos meses de dezembro de 2019 e janeiro de 2020. No ano de 2020 o Brasil passou a fazer parte do rol de atingidos pelo vírus. (Brasil, 2020a). De acordo com G1 (2020), com o intuito de evitar a aglomeração de pessoas e a disseminação do vírus, as aulas foram suspensas nas Universidades Públicas.

Com essa suspensão, Valente *et al* (2020) argumenta que ocorreram impactos severos na comunidade acadêmica, o que levou a necessidade de adaptações no ensino, em que a modalidade remota de forma emergencial criou um desafio aos docentes, reformulando a forma de ensino e pedagógica. Carneiro *et al* (2020) apresenta que o ensino remoto se tornou uma ferramenta essencial no cenário da Covid-19, porém a distribuição de acesso à internet no território brasileiro é desigual, o que gera uma falta de estrutura tecnológica que atenda a uma oferta regular de ensino à distância pelas IFES, necessitando assim que existam políticas públicas que tornem o acesso à internet de qualidade igualitário, além de oferecer qualificação aos docentes e apoio aos discentes.

Schmitt, Bugalho & Kruger (2021) identificaram em pesquisa realizada com 52 docentes, que 96% mantiveram as atividades de maneira remota, em que a maioria dos docentes enxergaram nas aulas remotas uma possibilidade de ensino e sem maiores dificuldades de implantação. Em relação as dificuldades, estão presentes a falta de interatividade dos docentes, a percepção de que a sua internet é melhor que a dos discentes, a identificação que as aulas à

distância não atendem da mesma forma que o ensino presencial. Porém, identificaram que as aulas à distância não diminuíram a presença e a participação dos discentes, não se notando a diminuição da qualidade das atividades realizadas pelos estudantes.

No cenário político, Abrucio *et.al.* (2020) argumenta que o federalismo adotado pelo governo Bolsonaro atuou seguindo um modelo dualista, baseado na autocracia e nos enfrentamentos intergovernamentais, vide os embates entre o governo federal e os governos estaduais acerca do isolamento social. A falta de gestão e liderança da União culminaram em prejuízos aos direitos sociais, geraram desperdício de recursos e causaram sobreposição de atos, acarretando em elevado número de contaminações e óbitos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, com natureza descritiva e exploratória, utilizando o corte transversal para avaliar o objeto elencado. Flick (2009) apresenta que a pesquisa qualitativa não foca somente em produzir conhecimento, mas também gerar soluções para problemas existentes. De acordo com Trivinos (1987), é exploratório, quando partindo de uma hipótese e aprofundando os estudos em determinada realidade, pode buscar maiores informações para um trabalho descritivo. Ainda de acordo com o autor, ao se realizar uma análise documental, trata-se também de um estudo descritivo, permitindo a obtenção de informações.

Foi feita uma pesquisa documental no portal da Universidade Federal de Uberlândia, levantando e analisando o PIDE 2016-2021 e o PDTIC 2020-2021 da instituição, as atas e resoluções dos Conselhos Superiores da UFU que se relacionam com as discussões e decisões acerca do contexto da pandemia de Covid-19 nos anos de 2020 e 2021, e os documentos normativos que tratam da governança e gestão de riscos na instituição. De acordo com Garcia *et.al* (2016), utilizar a pesquisa documental pode trazer ganhos em trabalhos, que por sua vez se relacionam com a administração pública no Brasil, sendo que diversos trabalhos deveriam considerar o contexto social do método, fato que é considerado na presente dissertação. Os documentos utilizados tratam-se de domínio público, que de acordo com Spink (1999), “são produtos sociais tornados públicos” (p.112), estando acessíveis para análises, sendo produzidos de forma seriada e permitindo consolidar e reformular o que se sabe e o que se faz.

As hipóteses relacionadas a pesquisa são as de que as ações tomadas pela instituição analisada trouxeram consequências para os discentes, como por exemplo a não conclusão de cursos que precisam de aulas práticas desde março de 2020. Além disso tem como hipótese que as ações tomadas pela instituição, por não terem o planejamento inicial adequado, impactaram de forma negativa o andamento das pesquisas, da extensão e do ensino.

O levantamento de dados e a análise documental foram realizados entre 05 de agosto e 11 de novembro de 2021.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

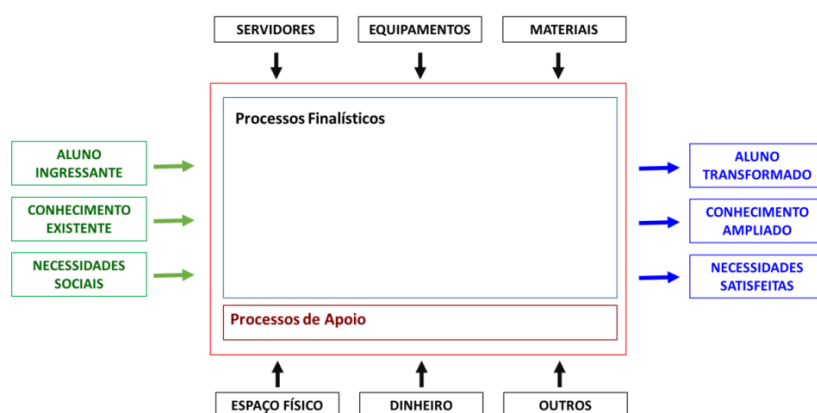
A UFU desenvolve a pesquisa, a educação e a extensão, representados por cursos de graduação e pós-graduação *stricto e latu sensu*, educação básica, educação profissional tecnológica, atividades de extensão e pós-doutorado. Além disso, atua nos serviços de saúde através do Hospital de Clínicas, Hospital Odontológico e Hospital Veterinário, sendo referência regional em seus atendimentos e serviços oferecidos. Quanto a sua localização, possui sua sede no município de Uberlândia, com campi nas cidades de Uberlândia (Campus Santa Mônica, Umarama, Educação Física e Glória), Ituiutaba (Campus Pontal), Monte Carmelo e Patos de Minas. A UFU possui 97 cursos de graduação, 78 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, 13 cursos de pós-graduação *latu-sensu*, 58 cursos de residência médica, 7 cursos de educação profissional e 990 vagas na educação básica, totalizando 27.043 estudantes matriculados. (Universidade Federal de Uberlândia, 2021).

O Plano Institucional de Desenvolvimento Expansão da UFU de 2022-2027 está em vigência e a presente pesquisa pode contribuir com revisões de metas e indicadores. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada com base no PIDE 2016-2021, vigente à época da pandemia. Borges e Araújo (2001) definem que a função do planejamento estratégico é ser uma ferramenta de definição acerca de fatos futuros e quais os caminhos percorrer para completar os objetivos, tendo o planejamento o condão de mostrar demandas, capacidades, oportunidades e condições de se tomar decisões. Acerca da complexidade organizacional, Cecílio (2001) argumenta que as universidades são formadas por diversos atores concorrentes nos espaços políticos.

A UFU é um sistema dinâmico e aberto, representado na figura 2. (Universidade Federal de Uberlândia, 2016).

Figura 1

Sistema da UFU



Nota: Universidade Federal de Uberlândia (2016, p.19)

O PIDE 2016-2021 foi pautado em um mapa estratégico que considera as perspectivas sociedade; macroprocessos; pessoas, organização e infraestrutura; e orçamento, com o objetivo de elucidar os caminhos a seguir para atingir os objetivos. O mapa possui 18 diretrizes representadas na figura 3.

Figura 2

Mapa estratégico PIDE 2016 -2021



Nota: Universidade Federal de Uberlândia (2016, p.23)

Dentro de sua estrutura, de acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2016), o assunto governança e gestão é abordado no item 2.1.5, apresentando que a estrutura de governança é definida pelas normas, deliberações e atribuições dos órgãos colegiados e administrativos da instituição. As decisões que são tomadas possuem parametrização nas normas relacionadas e contam com apoio de sistemas de informação, inclusive com utilização de senha eletrônica e restrição de acesso conforme competência necessária em cada caso. O referido documento traz que

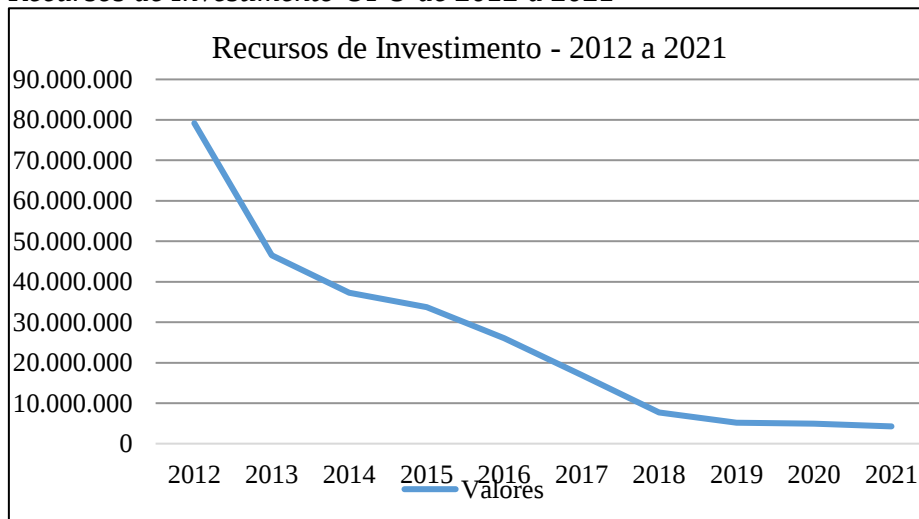
Conforme se depreende do Estatuto da Universidade Federal de Uberlândia, o Conselho Universitário - CONSUN - é o órgão máximo de função normativa (Art. 12), o Conselho Diretor - CONDIR - é o órgão consultivo e deliberativo da UFU em matéria administrativa, orçamentária, financeira, de recursos humanos e materiais, deliberativa e de planejamento (Art. 14), os Conselhos de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis, (Art. 16, 18 e 20) são órgãos consultivos e deliberativos em suas respectivas áreas de competência. A Reitoria (Art. 22) é órgão executivo central que administra, coordena, fiscaliza e superintende as atividades da UFU, é exercida pelo Reitor, auxiliado pelo Vice-Reitor e assessorado pelas Pró-Reitorias, Assessorias, Órgãos Suplementares e Administrativos. (Universidade Federal de Uberlândia. 2016, p.41)

Quanto ao cumprimento das metas estipuladas para 2020, das 272 metas definidas entre 2016 e 2021, 171 estavam previstas para o ano de 2020, sendo que dessas, 103 já haviam sido cumpridas, desativadas e/ou reajustadas para zero. Das 68 metas restantes (do montante de 171), 16,2% foram realizadas de forma parcial, 42,6% de forma integral e 41,2% não foram realizadas. E além dessas 68 metas definidas, outras 19 foram realizadas em 2020 (antecipadas e/ou feitas com atraso). (Universidade Federal de Uberlândia, 2021c).

O ano de 2019 apresentou restrição orçamentária, levando a cortes em contratos, perpetuando o fato em 2020. Em 2020 pandemia se agravou, gerando a suspensão das atividades presenciais e criando a necessidade de replanejamento e avaliações, oferecendo o ensino remoto para minimizar os impactos. Os recursos voltados a investimentos, que sofreram reduções drásticas devido a política orçamentária, foram alocados quase que em sua integralidade nas unidades acadêmicas. Em 2021 ocorreu um aumento no orçamento de apenas 5,90%, além de queda nos recursos de investimento, levando a readequação do PIDE para o ano de 2021 e impactando nas metas. O gráfico 1 e a tabela 1 apresentam a historicidade dos recursos de investimento (Universidade Federal de Uberlândia, 2021c).

Gráfico 1

Recursos de Investimento UFU de 2012 a 2021



Nota: Universidade Federal de Uberlândia (2021c), adaptado

Tabela 1*Recursos de Investimento UFU de 2012 a 2021*

Ano	Valores
2012	79.187.471
2013	46.570.804
2014	37.312.535
2015	33.735.456
2016	26.031.987
2017	16.977.814
2018	7.686.507
2019	5.184.446
2020	4.924.337
2021	4.268.249

Nota. Universidade Federal de Uberlândia (2021c), adaptado

A UFU possui também o PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, que é um instrumento de gestão. O PDTIC 2021-2022 apresenta que o CTIC (Centro de Tecnologia da Informação e Comunicações) possui como atribuição a implantação, desenvolvimento, concepção e manutenção da infraestrutura de redes e serviços da instituição, porém, algumas unidades possuem equipes e infraestrutura independentes. Por mais que se tenham realizado capacitações, os servidores lotados no CTIC necessitam de um plano fortalecido voltado à capacitação nos assuntos de comunicação e tecnologia. A UFU possui uma estrutura de *data centers* distantes da autossuficiência de refrigeração e energia, comprometendo assim a disponibilização dos serviços e redes. A falta de energia (ou sua intermitência) impacta os serviços e a infraestrutura, sendo que, uma vez ocorrida, pelo menos três horas são necessárias para que as atividades retornem à normalidade (em casos que possuem agravantes, torna-se imprevisível o retorno dos sistemas). (Universidade Federal de Uberlândia, 2021e)

Ao se tratar do ensino a distância, a infraestrutura tecnológica é insuficiente para as demandas existentes. A UFU possui apenas um servidor de rack de alta capacidade de processamento e dois de média capacidade. No ano de 2020 a UFU possuía em média 11.200 discentes matriculados em cursos à distância, além de apoiar atividades a distância em cursos presenciais. Com a pandemia de Covid-19, a demanda aumentou, chegando ao atendimento de 29.600 usuários. A estrutura se mostra aquém da demanda, ultrapassando seu limite operacional e necessitando do CTIC para realizar a ampliação do processamento e do armazenamento. Além disso, o Centro de Educação a Distância possui equipamentos desatualizados e sem garantia (11 anos de uso), sendo que os softwares utilizados demandam capacidade de processamento. Ainda existe uma demanda por recursos humanos, e uma necessidade de integração de sistemas (Moodle e sistema de gestão acadêmico). (Universidade Federal de Uberlândia, 2021e).

As necessidades de TIC são recursos humanos; capacitação da comunidade acadêmica acerca do uso responsável das tecnologias e sobre a Lei Geral de Proteção e Dados; adequação do sistema de refrigeração do *datacenter*; ampliação da cobertura de rede sem fio; ampliação da rede cabeada; aquisição de equipamentos; aquisição de solução de impressão; aumento do espaço de armazenamento do SEI e da nuvem UFU; aumento do link principal de um gigabyte para três gigabytes; elaboração de um centro de alto desempenho voltado ao processamento científico; aprimoramento de sistemas; dentre outras necessidades explicitadas no documento. (Universidade Federal de Uberlândia, 2021e).

Mendonça *et.al.* (2013) apresenta que a tecnologia da informação teve sua importância destacada nas organizações, e assim é justificável alinhá-la com as estratégias institucionais, possibilitando participação dos gestores em decisões estratégicas.

Acerca da gestão na pandemia, o Relatório de Gestão traz que a UFU acatou as orientações sanitárias e suspendeu as atividades presenciais, buscando manter a proteção à vida da comunidade acadêmica, realocando parte dos recursos para o Hospital de Clínicas e para a implantação do revezamento e do trabalho remoto, ocorrendo tais ações no momento inicial da pandemia (de março a agosto de 2020). Em julho de 2020 os conselhos superiores da instituição voltaram às suas atividades remotamente, dando andamento as ações voltadas ao enfrentamento da pandemia. De agosto a dezembro de 2020, foram instituídas as atividades acadêmicas remotas emergenciais, após as decisões do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação e do Conselho de Graduação, retomando as aulas teóricas remotamente. A pandemia impactou a instituição, conforme apresentado no quadro 1. Considerou-se tais número como um bom resultado ante a situação de emergência e a redução de cerca de 9% das bolsas ofertadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (Universidade Federal de Uberlândia, 2021d).

Quadro 1

Quantidade de formandos presenciais

Ano	Graduação	Pós-graduação <i>stricto sensu</i>
2018	2740	734
2019	2868	1032
2020	1179	894

Nota. Universidade Federal de Uberlândia, 2021d

Para dar continuidade as atividades acadêmicas, foram adquiridas licenças de uso da Plataforma *Cisco Webex Meetings* (ferramenta que possibilita videoconferências com áudio e vídeo de alta qualidade), realizaram-se ações de assistência estudantil, englobando ações remotas como atendimento personalizados, orientações para atividades físicas, orientação alimentar, atendimento psicossocial, programa Proteger-se (atendimento psicológico remoto), Programa Institucional Emergencial de Inclusão Digital (inclusão social para permitir a participação dos discentes nas atividades acadêmicas remotas emergenciais), capacitaram-se servidores para o cumprimento das atividades acadêmicas remotas emergenciais, ampliaram-se as atividades de extensão (aumento de 22,56% no alcance relacionado ao público), desenvolveram-se atividades culturais (como o Festival de Cultura #UFUemCasa). (Universidade Federal de Uberlândia, 2021d).

O contingenciamento orçamentário comprometeu de forma relevante as ações institucionais de assistência estudantil, contratos de manutenção e compras de insumos, afetando investimentos, limitando severamente a continuidade de obras e a modernização de laboratórios e equipamentos. O cumprimento da missão institucional ficou comprometido, tendo o isolamento social e o desestímulo à aprendizagem impactos no cenário institucional. (Universidade Federal de Uberlândia, 2021d).

Na graduação o índice de evasão saltou de 9,82% em 2019 para 19,37% em 2020, o número de matriculados sofreu uma queda de 23.458 em 2019 para 20.408 em 2020, o número de ingressantes caiu de 5.052 em 2019 para 3.806 em 2020, e a taxa de sucesso na graduação caiu de 52,92% em 2019 para 22,82% em 2020. A pandemia afetou o ingresso de discentes na UFU, sendo que as vagas do SiSU foram preenchidas parcialmente e o vestibular que traria ingresso de estudantes no segundo semestre de 2020 foi adiado para o mês de dezembro do mesmo ano, com matrículas apenas em março de 2021, impactando nos indicadores de ingresso de discentes. A suspensão do calendário acadêmico no mês de março afetou diretamente as atividades, sendo que a retomada foi realizada no segundo semestre de 2020, de forma remota, ofertando dois períodos letivos especiais, com participação facultativa de discentes e docentes. (Universidade Federal de Uberlândia, 2021d).

Na pós-graduação *stricto sensu*, o número de matriculados caiu de 4.218 em 2019 para 3.832 em 2020, o número de ingressantes caiu de 1.366 em 2019 para 1.141 em 2020, e o

número de titulados caiu de 1.032 em 2019 para 894 em 2020. A criação de cursos depende da aprovação do Conselho Universitário e posteriormente da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, e em 2020 a CAPES não recebeu propostas de novos cursos, assim, apesar da UFU aprovar a criação de dois doutorados e um mestrado, a não avaliação pela CAPES impediu de entrarem em funcionamento. (Universidade Federal de Uberlândia, 2021d).

Em relação a educação profissional e tecnológica, a pandemia influenciou diretamente no número de concluintes, caindo de 110 em 2019 para dois em 2020. Na internacionalização e interinstitucionalização, as missões de pesquisadores no exterior caíram de 44 em 2019 para uma em 2020, o doutorado sanduíche no exterior caiu de 32 em 2019 para nenhum registro em 2020 e o número de estudantes estrangeiros recebidos caíram de 30 em 2019 para 11 em 2020. Os processos de ensino-aprendizagem, na relação aluno-professor, caíram de 12,91 em 2019 para 8,49 em 2020. Os projetos pedagógicos revisados caíram de 14,43% em 2019 para 10,31% em 2020. (Universidade Federal de Uberlândia, 2021d).

Ao se tratar de governança e gestão de riscos, a pandemia impactou no mapeamento de riscos, dando continuidade (ou agravamento) de riscos anteriores. (Universidade Federal de Uberlândia, 2021a).

Graham, Amos e Plumptre (2003) argumentam que a governança representa as relações existentes entre as estruturas, processos e tradições, definindo o exercício do poder, a tomada de decisões e a relação entre as partes que se interessam.

Nas análises realizadas nos documentos relacionados à governança e gestão de riscos não foram identificadas ações que tratam da implantação da governança e gestão de riscos em áreas ligadas diretamente a tomada de decisões acerca da situação da pandemia de Covid-19, como por exemplo os Conselhos Superiores da instituição, a Prefeitura Universitária, a Pró-reitoria de Graduação, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, a Pró-reitoria de Assistência Estudantil, a Pró-reitoria de Extensão e Cultura, dentre outros setores da instituição. Por mais que se tenha definições de poder em normativos, a implantação da governança e da gestão de riscos nos referidos conselhos é de suma importância para um melhor processo decisório.

4.1 Ações de enfrentamento UFU

Campos et.al. (2021) argumentam que no cenário da pandemia de Covid-19, um dos grandes desafios encontrados pelas universidades foi o de manter um relacionamento entre discentes e docentes. Schmitt, Bugalho & Kruger (2021) identificaram que uma das dificuldades mais relevantes foi a falta de interatividade dos docentes (visão essa oriunda dos discentes) e a identificação de que as aulas à distância não atendem da mesma forma que o ensino presencial, apesar de que não se notaram diminuição da qualidade das atividades realizadas pelos alunos (visão oriunda dos docentes).

Nas pesquisas realizadas foram identificadas ações tomadas pela UFU nos documentos Relatório de Gestão 2020, PIDE 2020-2021 (acompanhamento e reprogramação de metas), atas e resoluções oriundas dos Conselhos Superiores da Instituição. Com a análise desses documentos, obtiveram-se as respostas referentes aos objetivos um e dois da referida pesquisa. (Universidade Federal de Uberlândia 2016, 2021, 2021b, 2021c).

Com base nas atas e resoluções do Conselho Universitário, Conselho Diretor, Conselho de Pós-Graduação e Pesquisa, Conselho de Graduação e Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis, identificaram-se pontos relevantes quanto às decisões frente a pandemia de Covid-19.

A primeira reunião realizada pelo Conselho Diretor da UFU, tratando da pandemia no âmbito da instituição, foi em 13 de março de 2020. Posteriormente, a reunião que tratou diretamente do assunto e da relação com as atividades acadêmicas e administrativas (ata 2020-4) foi em 04 de dezembro de 2020, ou seja, entorno de nove meses após a primeira reunião. Em

fevereiro de 2021 tratou-se acerca do plano docente no período emergencial, em julho de 2021 tratou-se acerca de um acionamento que a UFU sofreu em relação a volta de aulas presenciais.

No Conselho de Graduação em junho de 2020 foi realizada a primeira reunião, tratando acerca da suspensão do calendário acadêmico e das atividades remotas emergenciais, perdurando a discussão até outubro de 2020. Posteriormente ocorreram discussões acerca do calendário acadêmico, que somente veio a ser aprovado na reunião de 12 de maio de 2021, ou seja, cerca de 14 meses após a suspensão das atividades acadêmicas. Em abril, maio e junho de 2021 ocorreram discussões e definições acerca de calendário especial para cursos como medicina e odontologia. Em agosto de 2021 tratou-se da liberação de atividades presenciais para o curso de medicina, cerca de 18 meses após o início da suspensão do calendário acadêmico. Em julho de 2021 foram realizadas alterações na resolução que aprovou o calendário acadêmico de 2020/1 a 2021/2. E por fim, no mês de outubro de 2021 ocorreram definições sobre a ofertas de ensino no formato híbrido.

No Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação da UFU, em 19 de junho de 2020 ocorreu uma reunião tratando da suspensão do calendário relacionado e da oferta de componentes remotos da pós-graduação. Em outubro de 2021 tratou-se do calendário acadêmico relacionado para o ano de 2022.

No Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis, de junho de 2020 a agosto de 2021, ocorreram definições acerca de projetos, atividades e ações de assistência estudantil.

No Conselho Universitário, entre julho e outubro de 2020, ocorreram discussões acerca do processo eleitoral eletrônico para Reitor e Vice-Reitor, em abril de 2021 tratou-se de posturas de discentes nas aulas virtuais, em julho de 2021 foram discutidas as atividades acadêmicas letivas de 2021/1, volta do intercâmpio e do restaurante universitário.

Acerca das resoluções, no Conselho Diretor, somente em 22 de fevereiro de 2021, ocorreu uma definição acerca do plano de trabalho docente, cerca de 11 meses após o início da suspensão das atividades na UFU.

Já no Conselho de Graduação, a primeira resolução foi feita em 17 de março de 2020, tratando da suspensão do calendário acadêmico da graduação no ano de 2020. Em 10 de julho de 2020, foi aprovada a resolução que autoriza e recomenda as atividades acadêmicas remotas emergenciais, de forma facultativa e excepcional, cerca de 4 meses após o início da suspensão das atividades. A resolução CONGRAD nº 08/2020 de 07 de agosto de 2020 alterou a resolução anterior e definiu o calendário acadêmico da graduação, sendo que de 10 de agosto de 2020 a 10 de outubro de 2020, foi realizada a etapa I do calendário especial e, de 22 de outubro a 23 de dezembro, foi realizada a etapa dois do calendário especial, ou seja, após cerca de 5 meses após o início da suspensão das atividades acadêmicas, ocorreram retorno de atividades remotas emergenciais excepcionais e facultativas. Em 02 de outubro de 2020, a resolução CONGRAD nº 08/2020 alterou a resolução CONGRAD nº 06/2020 e 07/2020, informando que a data de suspensão das atividades acadêmicas foi 18 de março de 2020 e que o vestibular 2020-2 seria realizado nos dias 19 e 20 de dezembro de 2020. Em 15 de dezembro de 2020, o presidente do Conselho de Graduação assinou a Resolução CONGRAD nº 25/2020 de acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2020a), sendo que tal resolução não possui data em seu conteúdo original. Essa resolução aprovou o calendário acadêmico da graduação referente aos períodos letivos de 2020/1 a 2021/2, informando no parágrafo único do artigo primeiro que “a carga horária lecionada nos dias letivos do Calendário para 2020/1 aprovado pela Resolução CONGRAD nº 16/2019 não será computada na carga horária do Calendário aprovado nesta Resolução”. A resolução definiu que o início do primeiro semestre letivo de 2020 começaria dia 01 de março de 2021 e terminaria em 19 de junho de 2021, o segundo semestre de 2020 iniciaria em 12 de julho e finalizaria dia 06 de novembro de 2020, o primeiro semestre de 2021 tem início em 29 de novembro de 2021 e término em 02 de abril de 2022, e por fim, o segundo semestre de 2021 tem início previsto para 2 de maio de 2022 e término em 20 de agosto de

2022. Essa mesma resolução define acerca das atividades híbridas e não traz o texto facultativo em relação a sua execução. A resolução CONGRAD 16/2021 de 21 de junho de 2021 alterou o término do semestre 2020/1 para 21 de junho de 2021. Na data de 07 de outubro de 2021, a resolução CONGRAD nº 32/2021 regulamentou a oferta de componentes híbridos.

Em relação ao Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação, em 17 de março de 2020, a resolução de nº 04/2020 tratou acerca da suspensão do calendário acadêmico da pós-graduação para o ano de 2020. Em 29 de junho de 2020, a resolução nº 6/2020 tratou acerca da regulamentação da oferta de atividades acadêmicas de forma remota para a modalidade *stricto sensu*, sendo alterada pela resolução nº 7/2020 de 05 de agosto de 2020. Em tal modalidade da pós-graduação, o período letivo teve início em 11 de agosto de 2020 e finalização em 14 de dezembro de 2020, sendo um período suplementar denominado de 2020/3. A resolução nº 17/2020 de 02 de dezembro de 2020 trata do calendário do ano de 2021, definindo o período 2021/1 para iniciar em 19 de março de 2021 e finalizar em 10 de julho de 2021 e o período 2021/2 para iniciar em 9 de agosto e finalizar em 11 de dezembro de 2021. E por fim, a resolução nº 10/2021 trata do período letivo de 2022, em que as aulas do período 2022/1 iniciam em 14 de março e finalizam em 16 de julho de 2022, e o período 2022/2 inicia em 10 de agosto e finaliza em 17 de dezembro de 2022.

No Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis, a resolução que se relaciona com assuntos voltados a ações acerca da pandemia é a nº 6/2021 de 25 de junho de 2021, que regulamenta a assistência estudantil em caráter emergencial e excepcional enquanto perdurar o ensino remoto como ação para enfrentamento da Covid-19.

E, por fim, no Conselho Universitário, destacam-se as resoluções nº 4/2020, 5/2020 e 6/2020, que tratam do processo de eleição de reitor e vice-reitor, e a resolução nº 17/2021 que trata sobre o formato dos componentes curriculares ofertados, para o semestre 2021/1.

Na análise realizada no Relatório de Gestão 2020 – Universidade Federal de Uberlândia (2021d) – identificaram-se diversas ações realizadas, sendo algumas não previstas no PIDE vigente, como por exemplo a compra de álcool em gel e termômetros. De acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2021c), outras ações também foram realizadas, como alterações de repasse, relatórios, cursos de capacitação, dentre outras.

Quanto ao orçamento utilizado, de acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2021c), as principais ações utilizaram R\$13.276.837,23.

Foi identificado que a UFU agiu diante da pandemia de Covid-19, porém cabem ressalvas ao processo decisório, que diminuiu a celeridade e eficiência da cadeia de decisão. O processo administrativo e de tomada de decisões se mostrou burocrático, demandando diversas reuniões para decisões das ações a serem realizadas, impactando no oferecimento de aulas e continuação das atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de Covid-19 impactou de forma direta as IFES, trazendo uma realidade nunca antes vivida pelos gestores e pela comunidade acadêmica. Tornou-se um desafio manter-se prestando serviços de qualidade à sociedade, em que foram necessárias ações emergenciais, expondo dificuldades e gargalos que as instituições precisam trabalhar em seu planejamento e processos decisórios.

Na presente pesquisa, foi possível identificar que a burocratização presente no processo decisório das IFES gera uma lentidão na implementação de ações, exigindo diversas reuniões em diferentes conselhos, impactando diretamente na temporalidade dos resultados. Tal fato causou acúmulo de aulas não dadas, impactando diretamente na formação dos discentes. Tanto é que os índices de evasão aumentaram e o de matriculados caíram. Conforme Mizael *et.al* (2013) apresentam, faz-se necessário ocorrer um rompimento da administração burocrática

através de uma flexibilização, otimizando o processo decisório e voltando-o para uma gestão de resultados mais eficiente.

É necessário deixar claro que a UFU enfrentou problemas decisórios, pois inicialmente ofereceram períodos letivos especiais de forma facultativa, e em caso de não realização das disciplinas, seria ofertada novamente em períodos posteriores. O fato de tal decisão gerou problemas de execução, pois as disciplinas foram realizadas por alguns e deixadas para depois por outros, gerando acúmulo de turmas. Em decisão posterior optou-se pelo retorno obrigatório das aulas de forma remota, o que gerou uma situação de atraso e retrabalho aos docentes, pois tiveram que oferecer as disciplinas novamente. Esclarecer o impacto de tais decisões derruba a ideia de que a instituição não realizou nenhuma atividade. Atividades foram realizadas, porém certas decisões impactaram de forma negativa no andamento do calendário acadêmico.

Vieira e Vieira (2003) apresentam que as IFES mantêm uma estrutura burocrática, ineficiente e lenta, impactando no desenvolvimento das instituições, remontando ao passado de hierarquia piramidal. Além disso, a departamentalização aumentou as atividades-meio e prejudicou a destinação de recursos para pesquisa e extensão. Vale ressaltar que a normatização elevada vai contra a racionalidade adotada na academia e suas atividades-fim, e a existência do corporativismo compartimenta estruturas organizacionais e gera vícios nos processos decisórios. Tais fatores diminuíram a representação da autoridade do reitor, tornando as decisões referentes a gestão do ensino permeadas por organizações intermediárias.

É necessária uma reforma estrutural nas IFES, com modificação de processos administrativos, rearranjo de poder, flexibilização e combate ao excesso de burocracia e corporativismo, buscando um equilíbrio com os princípios da Administração Pública. É necessário aprimorar o processo decisório, atuar frente a resistência a mudanças e desburocratizar. A governança busca normatizar e deixar conhecidos os processos e seus responsáveis, assim como a gestão de riscos busca identificar quais as incertezas existentes e como devem ser mitigadas ou aceitas. Assim, torna-se viável atuar no que gera valor e impacta diretamente a atividade-fim dessas instituições, que é a pesquisa, o ensino e a extensão.

A identificação dos processos, o conhecimento dos riscos associados e a racionalização de trâmites administrativos são caminhos que podem agregar valor aos serviços prestados e trazer eficiência às IFES. Conhecer a origem, os atores e setores envolvidos, o produto fim e os trâmites necessários, torna o processo transparente e identificável quanto a prazos e responsáveis. Além disso, a inovação tecnológica, através de sistemas e modernização da estrutura pode tornar o serviço prestado mais ágil, transparente e acessível.

A suspensão das atividades acadêmicas gerou consequências relevantes para os discentes e docentes, pois os períodos que antes tinham um tempo adequado, foram diminuídos para semanas. A adoção de sistemas de ensino remoto foi uma dificuldade encontrada nesse processo, pois diversos docentes não tinham o conhecimento de uso dos sistemas adotados, diversos discentes possuíam dificuldades de acesso à internet, a relação entre docentes/discentes e discentes/discentes foi prejudicada, tendo como agravante diversos cursos com aulas práticas não realizadas, o que pode impactar de forma direta a qualidade do ensino. O calendário curto, as atividades remotas/híbridas e o processo decisório lento tornam a missão de oferecer um ensino de qualidade mais dificultosa do que poderia ser.

As políticas públicas devem ser direcionadas de forma eficiente a essas instituições, que já sofriam com os cortes orçamentários realizados pelo governo. Nos anos 2020 e 2021, além desses cortes, necessitaram-se tomar ações de emergência, em um curto período de tempo, com poucos recursos e enfrentando um governo que diversas vezes atuou prejudicando a ciência e a missão constitucional das IFES.

É necessário que a UFU realize ações que visem abrandar o impacto na comunidade acadêmica. Para os próximos PIDEs e suas revisões, sugere-se que a gestão realize um acompanhamento mais próximo dos discentes, com pesquisas para coletar informações que

acerca da visão deles sobre a qualidade do ensino, dificuldades enfrentadas, problemas emergentes e das necessidades existentes, avaliando a situação atual e definindo metas e ações. A gestão não deve se ater somente a números de formandos, mas também ao tipo de profissional que será formado no contexto da pandemia. Assim, sugere-se as seguintes ações:

- Ação 1 – Realizar uma pesquisa com os discentes de forma a avaliar a qualidade do ensino realizada de forma remota.
- Ação 2 – Avaliar quais os impactos ocorrerão na formação dos discentes ao se considerar um número menor de aulas por período acadêmico.
- Ação 3 – Avaliar qual o impacto do acúmulo de turmas para realização de atividades práticas e em um curto período de tempo.
- Ação 4 – Identificar quais são as causas do aumento da evasão e da diminuição de matrículas no ano de 2020 e se tal situação continua no ano de 2021, tomando as ações necessárias para mitigar as causas.
- Ação 5 – Identificar quais são as principais necessidades dos discentes no retorno às atividades.
- Ação 6 – Identificar e atuar ante os discentes que não realizaram matrículas nos períodos anteriores, visando entender as causas e, caso seja possível, corrigir a situação dos mesmos diante da instituição.
- Ação 7 – Avaliar os ganhos e/ou perdas com o ensino híbrido, identificando a manutenção ou exclusão do mesmo nos métodos de trabalho da instituição.

Não basta somente a inserção de metas no PIDE, elas precisam ser factíveis e cumpridas. Sugere-se ampla comunicação para toda a comunidade acadêmica das metas definidas, criando um painel de acompanhamento, transparente e com acesso virtual público.

Em uma ação macro, sugere-se uma reforma estrutural nas IFES, diminuindo a burocracia em excesso e tornando as decisões mais céleres. Com intuito social e prático sugere-se apresentar à Andifes, ao MEC e ao poder legislativo federal, uma proposta de reforma. Pode-se realizar um levantamento de informações com todas as IFES, identificando os acertos e falhas cometidos no processo decisório, buscando solucionar o quanto antes, os pontos críticos que surgiram. E assim, realizar um amplo debate acerca de melhorias na tomada de decisões e na desburocratização.

Como limitações desta pesquisa, cita-se a não disponibilização de forma online de algumas resoluções e atas de reuniões dos conselhos, o que dificulta o acesso a informações.

Como sugestão de estudos futuros, poderiam ser comparadas as formas de atuação de todas as IFES, elucidando quais são os possíveis erros e acertos, gerando uma análise global do universo de universidades públicas federais. Outra sugestão é a realização de uma pesquisa com os discentes para entender a visão dos mesmos diante das ações tomadas pelos gestores da instituição, entendendo qual foi o impacto no ensino, na pesquisa e na extensão pela visão dos interessados. E por fim, sugere-se a replicação desse estudo em outras instituições, com as adequações necessárias na metodologia.

Referências

- Abrucio, F. L., Grin, E. J., Franzese, C., Segatto, C. I., & Couto, C. G. (2020). Combate à COVID-19 sob o federalismo bolsonarista: um caso de descoordenação intergovernamental. *Revista De Administração Pública*, 54(4), 663–677. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81879>
- Andrade, R. A. (2002). A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, 7, 15-28.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31(90), 75-87.
- Ávila, M. D. G. (2016). Gestão de Riscos no Setor Público. *Revista Controle - Doutrina E Artigos*, 12(2), 179-198. <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>
- Borges, D. F., & de Araújo, M. A. D. (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-a.
- Brasil (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Brasília: Senado.
- Brasil (2016). Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. GUIA DE PDTIC DO SISP.
- Brasil (2020). Estratégia de Governança Digital: do Eletrônico ao Digital. Governo Digital. Brasília.
- Brasil (2020a) Ministério da Saúde. PORTARIA Nº 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (EPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV).
- Caetano, E. F. D. S., & Campos, I. M. B. M. (2019). A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. *Revista Brasileira de Educação*, 24.
- Campos, R. D., Tavares, E., Chimenti, P. C. P. de S., & Marques, L. (2021). Desafios da Pandemia para o Futuro da Educação: O Caso Coppead. *Revista De Administração Contemporânea*, 25(Spe), e210062. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210062>.en
- Capella, A. C. N. (2006). Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais BIB*, 61(1)
- Carneiro, L. de A., Rodrigues, W., França, G., & Prata, DN (2020). Uso de tecnologias no ensino superior público brasileiro em tempos de pandemia COVID-19. *Research, Society and Development*, 9 (8), e267985485. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5485>
- Cecílio, L. C. de O. (2001). Pensando o planejamento na universidade. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 2–7. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37717>

- Dal Magro, C. B., & Rausch, R. B. (2012). PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 13(3), 427-453. <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n3.85>
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Francisco, T. H. A., Ramos, A. M., Otani, N., Helou, Â. R. H. A., & Michels, E. (2011). O impacto da estrutura legal do PDI no processo de planejamento estratégico de instituições do sistema AMPESC. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 133-162.
- Universidades públicas suspendem aulas virtuais em meio ao coronavírus; particulares se mobilizam contra redução de mensalidades. (2020, 27 março). G1. Recuperado a partir de <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/03/27/universidades-publicas-suspendem-aulas-virtuais-em-meio-ao-coronavirus-particulares-se-mobilizam-contr-reducao-de-mensalidades.ghtml>
- Garcia, M. O., Rodrigues, P. E. L., Emmendoerfer, M. L., & Gava, R. (2016). Usos da Pesquisa Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil. *Teoria e Prática em Administração*, 6(1), 28.
- Grahn, J., Amos, B., & Plumptre, T. (2003). Institute of governance-IOG. Governance principles for protected areas in the 21th century, CA.
- Henig, E. V., & Leite, S. M. (2020). Terceirização nas universidades públicas a partir da percepção das classes representativas: o caso da Universidade Federal de Rondonópolis. *RELACult - Revista Latino-Americana De Estudos Em Cultura E Sociedade*, 6(1). <https://doi.org/10.23899/relacult.v6i1.1776>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa. 5ª versão
- Leher, R. (2019). Autonomia universitária e liberdade acadêmica. *Revista Contemporânea de Educação*, 14(29), 208-226. doi:<https://doi.org/10.20500/rce.v14i29.23167>
- Mendonça, C. M. C. D., Guerra, L. C. B., Souza Neto, M. V. D., & Araújo, A. G. D. (2013). Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, 47, 443-468.
- Mizael, G. A. et al. (2013). Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 47 (5), 1145-1164.
- Picchiai, D. (2012). O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 23-45.
- Ribeiro, R. A. A. (2020). *Gestão de Riscos no Setor Público*. v. 1. 324p.
- Schmitt, D. C., Bugalho, D. K., & Kruger, S. D. (2021). Percepções docentes e às estratégias de ensino-aprendizagem durante o isolamento social motivado pelo COVID-19. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 20, e3133. <https://doi.org/10.16930/2237-766220213133>

- Silva, J. E. O., de Melo, P. A., Ramos, A. M., Amante, C. J., & da Silva, F. M. (2013). Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(3), 269-287.
- Spink, P. K. (1999). *Análise de documentos de domínio público*. Spink, MJ (Ed.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*.
- TRIBUNAL, D. C. D. U. (2014). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Brasília: Tribunal de Contas da União. 2
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Universidade Federal de Uberlândia (2016). *Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão 2016-2021*.
- Universidade Federal de Uberlândia (2021). *Anuário 2020*.
- Universidade Federal de Uberlândia (2021a). *Atas, resoluções e portarias do comitê de governança, gestão de riscos, controles e integridade*.
- Universidade Federal de Uberlândia (2021b). *Atas e Resoluções dos Conselhos Superiores*.
- Universidade Federal de Uberlândia (2021c). *PIDE 2020-2021: Acompanhamento e reprogramação de metas*.
- Universidade Federal de Uberlândia (2021d). *Relatório de Gestão 2020*.
- Universidade Federal de Uberlândia (2021e). *Resolução nº 04/2021 do Conselho Diretor: Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação para o biênio 2021/2022 (PDTIC 2021/2022) da Universidade Federal de Uberlândia*.
- Valente, GSC, Moraes, Érica B. de., Sanchez, MCO., Souza, DF de., & Pacheco, MCMD. (2020). O ensino a distância frente às demandas do contexto pandêmico: Reflexões sobre a prática docente. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9 (9), e843998153. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i9.8153>
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista De Administração Pública*, 37(4), 899 a 920. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506>
- Weber, S. (2000). *POLÍTICAS DO ENSINO SUPERIOR: PERSPECTIVAS PARA A PRÓXIMA DÉCADA*. Avaliação: *Revista Da Avaliação Da Educação Superior*, 5(1). Recuperado de <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1094>
- Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J., ... & Tan, W. (2020). Um novo coronavírus de pacientes com pneumonia na China, 2019. *New England Journal of Medicine*.