



ESTE DOCUMENTO CONTÉM UMA ERRATA:

<http://dx.doi.org/10.1590/1982-57652025v30e025040>

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-5765.2025v30id291711>

GOVERNANÇA PÚBLICA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE À LUZ DO MECANISMO ESTRATÉGIA DO MODELO DE GOVERNANÇA DO TCU

Public governance in a federal higher education institution: an analysis in light of the
strategy mechanism of the TCU governance model

Gobernanza pública en una institución federal de educación superior: un análisis a la
luz del mecanismo estratégico del modelo de gobernanza del TCU

Regiane da Silva Oliveira¹

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0793-5285>

E-mail: regiane.oliveira@univasf.edu.br

Platini Gomes Fonseca²

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4422-3671>

E-mail: platini.fonseca@univasf.edu.br

Resumo: O artigo analisou, a partir de uma investigação descritiva, como ocorrem as práticas de governança de uma instituição federal de ensino superior à luz do mecanismo estratégia do modelo de governança proposto pelo TCU. A pesquisa utilizou dados coletados por meio de análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Os principais resultados indicam que a implementação de práticas de gestão de riscos ocorreu devido às exigências normativas. Verificou-se, também, a ausência de unidades de segunda linha e a necessidade de maior apoio da alta gestão. Evidenciou-se, ainda, que a ausência da declaração expressa de responsáveis pelo cumprimento das metas do planejamento estratégico dificulta o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais. Ademais, o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais necessita de maior envolvimento dos setores e de uma reflexão sobre o alcance das metas, uma vez que o processo atualmente é predominantemente declarativo. No que se refere ao monitoramento das funções de gestão, constatou-se a ausência de documentos normativos que orientem esse processo. A pesquisa revelou, também, que a prática gerir riscos recebe baixa atenção das instâncias de governança, enquanto a prática estabelecer a estratégia é aquela que recebe maior atenção.

Palavras-chave: governança pública; estratégia; mecanismos de governança.

¹ Universidade Federal do Vale do São Francisco. Petrolina, Pernambuco (PE), Brasil.

² Universidade Federal do Vale do São Francisco. Petrolina, Pernambuco (PE), Brasil.

Abstract: The article analyzed, based on a descriptive investigation, how the governance practices of a federal higher education institution occur in light of the strategic mechanism of the governance model proposed by the TCU. The research used data collected through document analysis, semi-structured interviews and non-participant observation. The main results indicate that the implementation of risk management practices occurred due to regulatory requirements. There was also an absence of second-line units and the need for greater support from senior management. It was also evident that the absence of an express declaration from those responsible for meeting the strategic planning goals makes it difficult to monitor the achievement of organizational results. Furthermore, monitoring the achievement of organizational results requires greater involvement of the sectors and reflection on the achievement of goals, since the process is currently predominantly declarative. With regard to monitoring management functions, there was a lack of normative documents that guide this process. The research also revealed that the practice of managing risks receives little attention from governance bodies, while the practice of establishing the strategy is the one that receives the most attention.

Keywords: public governance; strategy; governance mechanisms.

Resumen: El artículo analizó, a partir de una investigación descriptiva, cómo ocurren las prácticas de gobernanza de una institución federal de educación superior a la luz del mecanismo estratégico del modelo de gobernanza propuesto por el TCU. La investigación utilizó datos recopilados a través del análisis de documentos, entrevistas semiestructuradas y observación no participante. Los principales resultados indican que la implementación de prácticas de gestión de riesgos se produjo debido a requisitos regulatorios. También hubo una ausencia de unidades de segunda línea y la necesidad de un mayor apoyo por parte de la alta dirección. También se evidenció que la ausencia de una declaración expresa de los responsables del cumplimiento de las metas de planificación estratégica dificulta el seguimiento del logro de los resultados organizacionales. Además, el seguimiento del logro de resultados organizacionales requiere una mayor involucración de los sectores y una reflexión sobre el logro de metas, ya que el proceso actualmente es predominantemente declarativo. En cuanto al seguimiento de las funciones de gestión, faltaron documentos normativos que orienten este proceso. La investigación también reveló que la práctica de gestionar los riesgos recibe poca atención por parte de los órganos de gobierno, mientras que la práctica de establecer la estrategia es la que recibe la mayor atención.

Palabras clave: gobernanza pública; estrategia; mecanismos de gobernanza.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem sido instada pelas demandas sociais a reconsiderar sua gestão, com o objetivo de reavaliar seus processos e resultados (Teixeira; Gomes, 2019). Nesse contexto, o conceito de governança tornou-se significativo na construção dos pressupostos da reforma estatal, visando a um Estado menos burocrático e mais atento aos aspectos sociais e fiscais, buscando estabelecer uma nova relação entre o Estado e a sociedade (Oliveira; Pisa, 2015).

Sendo partes integrantes dessa reforma, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e suas estruturas descentralizadas deveriam assegurar a autonomia universitária, especialmente nas áreas de gestão administrativa, financeira e orçamentária (Mizael *et al.*, 2013). Isso reforça a importância de as IFES se pautarem na governança e nos princípios estabelecidos por essa para promover efetivamente a qualidade e a eficiência na administração pública.

Ao comparar os sistemas de ensino superior de diferentes países, Clark (1983) propôs o Triângulo da Coordenação, que posiciona a universidade entre três polos de influência: Estado, oligarquia acadêmica e mercado. O autor caracteriza essa instituição como uma estrutura complexa, em que a autonomia e o poder decisório estão concentrados nas unidades de base, exigindo mecanismos de ajustes mútuos. Destaca ainda que as universidades operam em uma estrutura matricial, com dinâmicas integrativas internas e externas, o que torna sua gestão um exercício contínuo de governança.

Por sua vez, Matus (1997) criticava a transposição de modelos de gestão do setor privado para o setor público, como prescrito pelas escolas de planejamento tradicional. No início da década de 1970, desenvolveu o Planejamento Estratégico Situacional (PES), método que considera a complexidade dos problemas públicos e os múltiplos atores envolvidos. De acordo com o referido autor, diferentemente do planejamento corporativo, centrado no mercado, o PES é voltado à ação política concreta e oferece uma abordagem mais contextualizada e alinhada com as especificidades das instituições públicas, como as universidades.

Lugoboni e Marques (2022) destacam que a governança nas instituições de ensino superior tem enfrentado uma série de desafios, que vão desde a escassez de recursos até a rigidez da estrutura administrativa, a qual impõe limitações significativas à autonomia dos gestores.

O termo governança tem sido utilizado em diferentes campos de estudos para designar processos político-institucionais e sociais diversos e sob perspectivas teóricas distintas, não sendo possível definir um único conceito (Olivieri; Nesthehner; Paiva Júnior, 2018). Contudo, os autores ressaltam a necessidade de identificar os diferentes debates em torno desse termo. Teixeira e Gomes (2019) destacam que a diversidade da abordagem sobre o tema exige a sistematização de algumas de suas principais dimensões.

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem empreendido esforços para a implementação de práticas de governança nas instituições públicas no âmbito federal. De modo que esse órgão sintetizou que o conceito de governança pública organizacional compreende, essencialmente, os mecanismos de liderança, estratégia e controle, que avaliam, direcionam e monitoram a gestão na condução das políticas públicas e na prestação de serviços de interesse da população (Brasil, 2020a).

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar como ocorrem as práticas de governança de uma instituição federal de ensino superior à luz do mecanismo estratégia do modelo de governança proposto pelo TCU.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Pública

A governança surgiu nas organizações privadas em resposta aos problemas de agência decorrentes da separação entre propriedade e controle. De acordo com a Teoria da Agência, de Jensen e Meckling (1976), há um conflito de interesses nas relações entre proprietários (principais) e executivos (agentes), originado pela assimetria de informações e pelos diferentes incentivos que cada parte possui.

No contexto público, os problemas de agência ocorrem entre os cidadãos e os gestores públicos. Assim, a governança busca solucionar problemas públicos, estabelecendo critérios avaliativos que auxiliem os órgãos a alcançarem as demandas sociais (Brasil, 2020a).

Nesse sentido, a Governança Responsiva visa aprimorar o relacionamento entre cidadãos e gestores públicos, priorizando a participação e a transparência para reduzir a assimetria de informações e melhorar a resposta às necessidades da população, ao mesmo tempo em que promove também maior responsabilidade no cumprimento das normas (Azevedo; Anastasia, 2002).

Sob a ótica da Governança Pública, os cidadãos e as organizações são vistos como *stakeholders*, isto é, partes interessadas que podem influenciar ou serem impactadas pelas decisões públicas, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação para a construção das políticas públicas (Secchi, 2009).

De acordo com Castro, Barbosa Neto e Cunha (2022), a implementação de mecanismos de governança no setor público avança lentamente, em razão da compreensão limitada dos conceitos de governança pública e da ênfase excessiva na conformidade com aspectos legais. Além disso, os autores constataram a falta de continuidade dos projetos durante as transições políticas.

Para auxiliar os órgãos na implementação de práticas de governança, o modelo desenvolvido pelo TCU, descrito na Figura 1, baseou-se em resultados de estudos da literatura nacional e internacional; leis; diretrizes internacionais, como as recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (Teixeira *et al.*, 2018); pesquisas publicadas por organismos multilaterais, como

a Organização das Nações Unidas (ONU); e nas exigências do Banco Mundial (Brasil, 2020a).

Figura 1 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Brasil (2020a, p. 52).

A respeito do tripé dos mecanismos de governança, o primeiro deles – o mecanismo liderança – abrange práticas comportamentais exercidas nos principais cargos das organizações para garantir integridade, competência, responsabilidade e motivação no exercício da governança. Por sua vez, o mecanismo estratégia refere-se à definição de diretrizes e objetivos, e à promoção do alinhamento entre a organização e as partes interessadas para o atingimento dos resultados. Já o mecanismo controle estrutura processos para mitigar riscos e assegurar a execução ética, eficiente e legal das atividades e uso de recursos públicos (Brasil, 2017).

2.2 Estratégia

2.2.1 Gerir Riscos

A gestão de riscos objetiva identificar e compreender os riscos de modo a garantir respostas adequadas (Brasil, 2020a). Nascimento e Silva (2020) enfatizam que compreender a implementação dos processos de gestão de riscos é essencial para que eles se tornem aliados no alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento (MP) e Controladoria Geral da União (CGU) nº 01, de 10/05/2016, estabeleceu que os órgãos públicos federais deveriam instituir Comitês de Governança, Riscos e Controles (Brasil, 2016). Além disso, o Decreto Presidencial nº 9203, de 22/11/2017, dispôs sobre

a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017).

Essas medidas fizeram com que o tema fosse incluído na agenda da administração das IFES, exercendo uma maior pressão sobre elas para a criação de comitês de governança e políticas de gestão de riscos (Bauer *et al.*, 2022). Por outro lado, a implementação de processos de gestão de riscos em organizações frequentemente encontra resistência e desafios como o desconhecimento da temática, a ausência de uma cultura de risco, de estrutura adequada e de engajamento dos gestores (Araújo; Gomes, 2021; Bauer *et al.*, 2022; Braga, 2017).

2.2.2 Estabelecer e promover a gestão estratégica

O estabelecimento da estratégia leva em consideração a cadeia de valor, a análise dos ambientes interno e externo e os limites aos riscos aos quais a organização estará exposta (Brasil, 2020a). De acordo com Teixeira *et al.* (2018), o estabelecimento da estratégia engloba a definição do modelo da gestão estratégica, considerando aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas e como as instâncias internas de governança participam da avaliação, direcionamento e monitoramento da estratégia.

Para a promoção da gestão estratégica, é necessário o desdobramento da estratégia nas diferentes unidades organizacionais, bem como o acompanhamento e a realização de ajustes na sua execução quando necessário (Brasil, 2020a). Esse processo também pressupõe a identificação das unidades finalísticas e de suporte, bem como o estabelecimento do modelo de gestão dessas unidades com diretrizes e atribuição de responsabilidades (Brasil, 2020a). Nessa perspectiva, Oliveira, Pinto e Mendonça (2020) destacam que as complexidades inerentes às IFES exigem a criação de instrumentos estratégicos articulados, visando ao desdobramento eficiente da estratégia em todos os níveis, o que contribui para o aprimoramento e agregação de valor à organização.

2.2.3 Monitoramento dos resultados e do desempenho das funções de gestão

De acordo com Fenner *et al.* (2019), monitorar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico constitui uma etapa crucial para assegurar a eficácia e o adequado desempenho da gestão pública. O acompanhamento do atingimento dos resultados pressupõe o monitoramento periódico da execução da estratégia. Faz-se necessário também avaliar a eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada, bem como o tratamento de eventuais ineficiências e os efeitos decorrentes de sua execução (Brasil, 2020a).

No que concerne ao desempenho das funções de gestão, o monitoramento deve ser realizado de forma sistemática e contínua, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisões baseada em evidências, corrigir desvios, identificar oportunidades

de melhoria e promover o aprendizado (Brasil, 2020a). Essa prática também fornece insumos para a avaliação da estratégia organizacional, cabendo à liderança a responsabilidade de realizá-la e de informar os resultados dessa avaliação às partes interessadas. Para isso, os administradores das IFES necessitam ter uma postura reflexiva e proativa, além de dominar habilidades como planejamento, coordenação, controle e avaliação dos processos gerenciais (Mizael *et al.*, 2013).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, por meio de um estudo de caso, tendo como unidade de análise a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Com atuação multicampi nos estados de Pernambuco, Bahia e Piauí, a Univasf foi a primeira universidade federal a ter sua sede implantada no interior do Nordeste, na cidade de Petrolina-PE.

Para atingir o objetivo, adotaram-se, no período de abril de 2023 a fevereiro de 2024, diferentes estratégias de coleta de dados: análise de documentos, entrevistas semiestruturadas e, de forma complementar, a observação não participante. O Quadro 1 traz a lista dos documentos analisados.

Quadro 1 – Documentos analisados

Documentos analisados
- Cartas de serviços das Pró-reitorias, Secretarias e Controladoria Interna
- Estatuto da Univasf (2020a)
- Instrução Normativa nº 11, de 27 de dezembro de 2018 (Univasf, 2018a)
- Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2025 (Univasf, 2017a)
- Regimento da Univasf (Univasf, 2020b)
- Relatórios de Gestão dos anos 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022 (Univasf, 2017b, 2018b, 2019b, 2020c, 2021a, 2022a, 2023a)
- Relatório de Auditoria 202103 (Univasf, 2023b)
- Relatórios de Monitoramento do PDI dos anos 2021 e 2022 (Univasf, 2022b, 2022c)
- Resolução nº 25/2017-CONUNI, de 15 de dezembro de 2017 (Univasf, 2017c)
- Resolução nº 20/2021-CONUNI, de 17 de dezembro de 2021 (Univasf, 2021b)

Fonte: Elaboração própria

Na realização das entrevistas semiestruturadas, utilizou-se um roteiro baseado nas práticas do mecanismo estratégia de governança do modelo de análise. Assim, para cada variável do modelo, havia pelo menos um item no roteiro. Ademais, buscou-se abranger a multiplicidade de atores e a pluralidade da universidade. Desse modo, foram entrevistados o Reitor, o Vice-Reitor *pro tempore* e três membros do Conselho Universitário (CONUNI) – representantes das categorias docente, técnico administrativo e discente. Para a definição desses entrevistados, adotou-se como critério o maior tempo de atuação no CONUNI. Ademais, foram entrevistados o Presidente do Conselho de Curadores (CONCUR), o Controlador Interno, o Presidente

do Núcleo de Gestão de Riscos (NGR) e o Diretor da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI) à época da implementação do ForPDI.

As observações não participantes ocorreram na forma de relatos sistematizados em reuniões do Comitê de Governança Gestão de Riscos e Controle (CGGRC), reuniões de monitoramento do PDI e reuniões setoriais com as unidades administrativas.

Como modelo de análise, adotou-se o modelo de governança pública proposto pelo TCU, a partir da análise das práticas do mecanismo estratégia de governança, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Práticas e componentes do mecanismo estratégia

MECANISMO ESTRATÉGIA		
Práticas		Componentes
1	Gerir Riscos (GR)	1 - Definir e implementar a estrutura de gestão de riscos (GR1) 2 - Estabelecer as funções de segunda linha (GR2) 3 - Implantar o processo de gestão de riscos (GR3) 4 - Gerenciar os riscos críticos (GR4) 5 - Implementar um processo de gestão de continuidade de negócios (GR5)
2	Estabelecer a estratégia (EE)	1 - Definir o modelo de gestão da estratégica (EE1) 2 - Definir a estratégia da organização (EE2)
3	Promover a gestão estratégica (PGE)	1 - Identificar as unidades ou funções finalísticas e de suporte (PGE1) 2 - Estabelecer o modelo de gestão dessas unidades (PGE2) 3 - Definir objetivos, indicadores e metas (PGE3) 4 - Definir o modelo de monitoramento da estratégia (PGE4)
4	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais (MRO)	1 - Monitorar periodicamente a execução da estratégia por meio de rotinas (MRO1) 2 - Avaliar periodicamente a eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada (MRO2) 3 - Avaliar periodicamente os efeitos da execução da estratégia a fim de verificar problemas priorizados (MRO3)
5	Monitorar o desempenho das funções de gestão (MDG)	1- Estabelecer rotinas para o levantamento das informações necessárias ao monitoramento (MDG1) 2 - Implantar indicadores de desempenho (MDG2) 3 - Monitorar a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas (MDG3) 4 - Definir o formato e a periodicidade dos relatórios de gestão gerados para a liderança (MDG4) 5 - Definir o formato e a periodicidade dos relatórios de gestão gerados para as partes interessadas e publicização na internet (MDG5)

Fonte: Elaboração própria

Os dados provenientes dos documentos, das observações não participantes e das entrevistas semiestruturadas foram transcritos e tabulados em uma planilha do *Excel* e analisados por meio da leitura analítica, a qual envolveu a análise crítica baseada e orientada pelo modelo de análise (Fonseca, 2019; Maciel *et al.*, 2019).

Ademais, desenvolveu-se uma escala, apresentada no Quadro 3, com o objetivo de mensurar o nível de atenção direcionado, pelas instâncias de governança da Univasf, às práticas analisadas descritas no Quadro 2.

Quadro 3 – Nível de atenção das práticas de governança

Percentual de elementos identificados	Nível de atenção
Acima de 80%	Alto
Entre 50% e 80%	Intermediário
Abaixo de 50%	Baixo

Fonte: Elaboração própria

Assim, as práticas em que foram identificados menos de 50% dos componentes foram classificadas com baixo nível de atenção. As que apresentaram entre 50% e 80% dos componentes foram classificadas com nível intermediário de atenção. Enquanto aquelas com mais de 80% dos elementos receberam a classificação de alto nível de atenção.

Optou-se pelo aspecto relativo, e não absoluto, na escala, tendo em vista que as práticas do mecanismo estratégia possuem quantidades distintas de componentes. Assim, caso se optasse pela adoção do aspecto absoluto, poderia ocorrer a subestimação ou superestimação do nível de atenção atribuído às práticas.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 Estrutura de Governança

A estrutura de governança da Univasf é composta pela Administração Superior, que inclui o CONUNI, órgão superior deliberativo, normativo e de planejamento; o CONCUR, com funções deliberativas e consultivas relacionadas à fiscalização econômico-financeira; e a Reitoria, órgão executivo. Além disso, os Colegiados Acadêmicos atuam como órgãos deliberativos de base com funções administrativas, didático-curriculares e financeiras. Outras instâncias de governança incluem a Procuradoria Federal junto à Univasf, a Prefeitura Universitária, as Pró-reitorias, as Secretarias, a Ouvidoria e a Controladoria Interna.

Nas próximas seções serão apresentadas a discussão e os resultados das análises das práticas relacionadas ao mecanismo estratégia de governança.

4.2 Prática gerir riscos

As primeiras iniciativas relacionadas à gestão de riscos na Univasf foram impulsionadas por recomendações do TCU. Essas iniciativas incluíram a criação de um Plano de Aquisições e Contratações. Além disso, em decorrência da Instrução Normativa Conjunta MP - CGU nº 01, de 10/05/2016, foi aprovada a Resolução nº

25/2017-CONUNI, que estipulou a implementação da Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS) da Univasf em até 48 meses após sua aprovação (Univasf, 2017c). Nesse sentido,

[...] a instituição da política de gestão de riscos ocorreu devido à imposição de um ato normativo da CGU. Diante dessa imposição, a Univasf cumpriu os prazos e adotou as diretrizes do normativo, principalmente devido à falta de conhecimento interno sobre o tema e à limitação para adaptar as políticas à realidade específica da universidade (Entrevistado I).

Essa constatação corrobora os resultados de Bauer *et al.* (2022), que identificaram que as pressões normativas foram os principais fatores que impulsionaram a adoção da gestão de riscos nas universidades analisadas.

Além da PGRISCOS, a Resolução nº 25/2017-CONUNI dispôs sobre a estrutura de gerenciamento de riscos; as atribuições e responsabilidades dos agentes; as etapas do processo; bem como estabeleceu elementos essenciais da política: o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGRC); o Núcleo de Gestão de Riscos (NGR); e o Proprietário do Risco (PR).

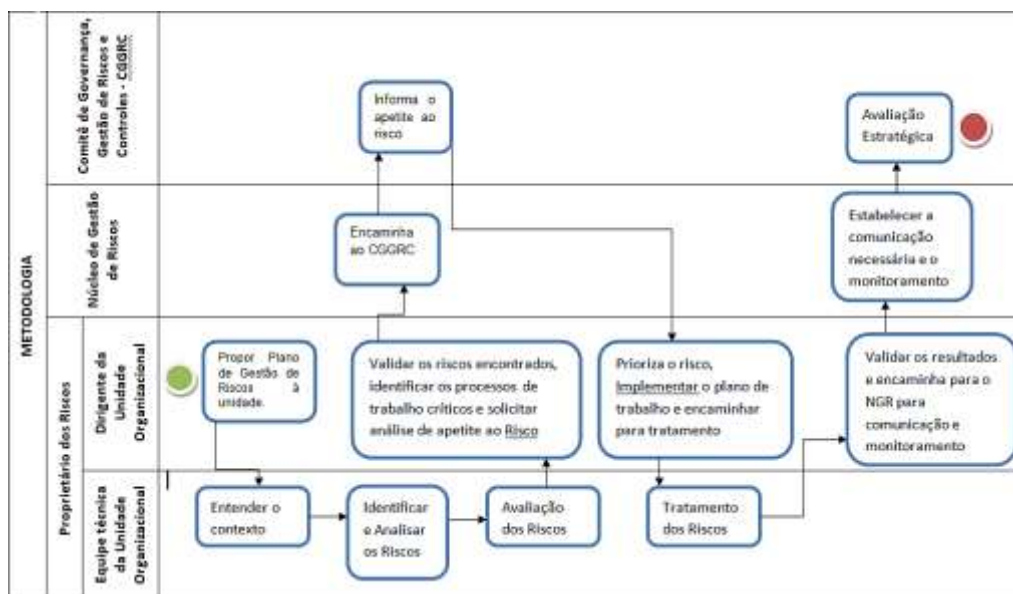
Ainda conforme a Resolução nº 25/2017-CONUNI, o NGR deve ser composto, preferencialmente, por pessoas que representem as áreas administrativas, acadêmicas e laboratoriais da universidade, indicados pelos membros do CGGRC (Univasf, 2017c). Todavia, a atual composição é de 8 (oito) membros. Segundo o entrevistado B, “a estrutura limitada do NGR representa uma fragilidade significativa para a efetivação da PGRISCOS”.

Embora a elaboração do Plano de Gestão de Riscos setorial seja uma atribuição do PR, nenhuma unidade da universidade enviou o referido plano ao NGR, mesmo após a prorrogação do prazo de implementação da PGRISCOS para 72 meses pela Resolução nº 20/2021-CONUNI (Univasf, 2021b).

No que concerne ao estabelecimento de unidades ou comitês de apoio à gestão de riscos (segunda linha), verificou-se que a Univasf não dispõe de um órgão permanente e estruturado. Quanto a isso, merece destaque a Ação de Auditoria 202103 da Controladoria Interna, a qual aponta que “o apoio prático na execução do Plano de Gestão de Riscos não é atribuição do NGR ou do CGGRC e a ausência de uma unidade que ofereça esse suporte prático foi mencionada por algumas unidades demandadas” (Univasf, 2023b, p. 27).

Ademais, não se identificou processo de gestão continuidade de negócios. Essas constatações alinham-se aos resultados encontrados por Araújo e Gomes (2021), que indicam que as universidades brasileiras estudadas não dispõem da estrutura necessária para a efetiva execução da gestão de riscos. Por sua vez, o processo de gerenciamento de riscos segue as etapas descritas na metodologia de gestão de riscos, conforme Figura 2.

Figura 2 – Fluxo do processo de gerenciamento de riscos da Univasf



Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (Univasf, 2018a, p. 8)

Conforme o fluxo do processo de gerenciamento de riscos, compete ao NGR encaminhar o plano de gestão de riscos setorial ao CGGRC para que este informe o nível de risco que a instituição está disposta a aceitar e, desse modo, possibilitar o avanço para as próximas etapas do processo. No entanto, a ausência de planos de gestão de riscos das unidades indica que não existem processos formais ou documentados de gerenciamento de riscos na universidade.

Nas entrevistas, também buscou-se identificar a existência de processos informais de gerenciamento de riscos. Segundo o entrevistado A, "o gerenciamento dos riscos de atividades críticas ganha relevância apenas quando a situação se aproxima e o risco se torna iminente". Os entrevistados C, D, E, F e G destacaram que os riscos críticos apresentam uma gestão deficitária. Esses entrevistados citaram como exemplo a descontinuidade de contratos de serviços essenciais.

Nesse sentido, a Univasf reconhece, em seus Relatórios de Gestão, que a abordagem da gestão de riscos ainda está em estágio inicial e que demanda um esforço conjunto da instituição para avançar na implementação de práticas efetivas que sejam adequadas à complexidade e abrangência da universidade (Univasf, 2017b, 2018b, 2019b, 2020c, 2021a, 2022a).

As discussões acerca dessa prática sugerem que as iniciativas realizadas pela Univasf são insuficientes em relação à gestão de riscos. Ademais, indicam que o nível de atenção destinado à gestão de riscos é baixo, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 – Nível de atenção da prática Gerir Riscos

Prática Gerir Riscos		
Componentes	Elementos identificados	Nível de atenção das instâncias de governança
Definir e implementar a estrutura de gestão de riscos	Sim	Baixo
Estabelecer as funções de segunda linha	Não	
Implantar o processo de gestão de riscos	Não	
Gerenciar os riscos críticos	Não	
Implementar um processo de gestão de continuidade de negócios	Não	

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Prática estabelecer a estratégia

As ações visando à construção do PDI da Univasf para o período de 2016 a 2025 tiveram início em 2014. Para a elaboração do plano, foram constituídos grupos de trabalho, consultas e sessões públicas nos *campi* da universidade, além do desenvolvimento de plataformas *online* para apoiar as discussões. Essa abordagem colaborativa e participativa na elaboração do documento evidencia que, nesse processo, buscou-se o envolvimento das partes interessadas (docentes, discentes, técnicos-administrativos, comunidade externa), conforme recomenda o TCU (Brasil, 2020a).

Ademais, conforme descrito no Relatório de Gestão do ano de 2022, a instituição considera que esse “caminho colaborativo também atrasou a aprovação do PDI, com vigência 2016-2025, aprovado apenas no ano de 2017” (Univasf, 2023a, p. 32). Destaca-se, ainda, que a complexidade inerente à estrutura multicampi da Univasf, com unidades localizadas em diferentes estados, pode ter representado um fator adicional de dificuldade à articulação institucional necessária à aprovação do plano.

Constatou-se, ainda, que a Univasf estabeleceu a sua forma de atuação em cooperação com políticas públicas nacionais e programas de governo diretamente relacionadas à missão da universidade, como a participação da instituição em ações ambientais por meio do Projeto de Integração das Bacias do Rio São Francisco (PISF). Por outro lado, Fonseca *et al.* (2021) apontam que o PDI da Univasf faz jus a algumas críticas, tais como a ausência da declaração expressa dos indicadores e dos responsáveis pelo acompanhamento dos objetivos e metas.

Outrossim, não se verificou expressamente no PDI indicadores que demonstrassem a situação da instituição durante a elaboração do plano. Nesse sentido, Mizael *et al.* (2013) ressaltam a importância de se destacar no plano atual se houve uma avaliação dos planos anteriores, a fim de verificar quais metas foram ou não implementadas.

Verificou-se ainda que a universidade não elaborou a sua cadeia de valor. Ademais, a Ação de Auditoria 202103 concluiu que “o estabelecimento da estratégia

institucional não está completamente integrado à gestão de riscos, visto que não restou definido o apetite a risco institucional” (Univasf, 2023b, p. 25).

Vale salientar que a PGRISCOS foi instituída em 15 de dezembro de 2017, posteriormente à elaboração do PDI. Nesse sentido, a Resolução nº 25/2017-CONUNI dispõe, no art. 5º, que a gestão de riscos da universidade deve estar alinhada ao PDI e aos demais planos estratégico, tático e operacional das unidades organizacionais (Univasf, 2017c).

No que concerne ao orçamento para a consecução dos objetivos, o PDI declara que a preservação da trajetória de financiamento, observada no período de 2011 a 2015, seria importante para a fase de desenvolvimento institucional expressa no documento. Contudo, a expansão orçamentária não se manteve. Em 2016, o Relatório de Gestão apontou que o exercício financeiro daquele ano exigiu esforços gerenciais, em face das dificuldades orçamentárias enfrentadas no período (Univasf, 2017b). Nos anos seguintes, o limite orçamentário para as despesas correntes e de capital não foram suficientes para que a instituição cumprisse a sua missão de forma satisfatória (Univasf, 2018b, 2019b, 2020c, 2021a, 2022a).

Cabe destacar que a pandemia da COVID-19 comprometeu diversas atividades desenvolvidas pela Univasf. Outro aspecto importante diz respeito ao período de gestão *pro tempore*, de março de 2020 a março de 2023, vivenciado pela universidade enquanto se aguardava a resolução, pelo Judiciário, da lide relativa à elaboração da lista tríplice para o mandato de reitor no quadriênio de 2020 a 2024 e à instabilidade política e administrativa desse período. Para os entrevistados A, B, C, D e H, as mudanças no cenário político externo e interno impactaram diretamente a execução do plano estratégico e o cumprimento das metas.

Ademais, para o entrevistado H, o período de vigência de 10 anos do PDI é extenso, fazendo com que as pessoas não vejam os problemas institucionais atuais inseridos no plano. Nessa perspectiva, o estudo de Fonseca *et al.* (2023), realizado em trinta e sete universidades federais das regiões Nordeste e Sudeste do país, revela que os horizontes temporais dos PDI's são, em média, de 5,42 anos para as universidades do Sudeste e de 6,22 anos para as instituições nordestinas. Os autores concluem que essas médias, consideradas elevadas, podem dificultar a flexibilidade e os ajustes necessários diante das constantes mudanças de cenários.

Por outro lado, a elaboração da estratégia em uma instituição pública não é uma tarefa simples. Segundo Ota (2014), esse processo envolve diversos desafios, como o engajamento dos envolvidos, diversidade de perspectivas, fatores políticos, rotatividade, sensibilidade à cultura organizacional e provimento dos recursos humanos e financeiros.

A partir da análise dessa prática, verificou-se que o estabelecimento da estratégia possui um alto nível de atenção das instâncias de governança da Univasf, uma vez que incorpora os elementos definidos pelo modelo de análise, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Nível de atenção da prática Estabelecer a Estratégia

Prática Estabelecer a Estratégia		
Componentes	Elementos identificados	Nível de atenção das instâncias de governança
Definir o modelo de gestão estratégica	Sim	Alto
Definir a estratégia	Sim	

Fonte: Elaboração própria

4.4 Prática promover a gestão estratégica

Conforme definido no estatuto da Univasf (2020a), constituem atividades finalísticas da instituição o ensino, a pesquisa e a extensão. Ademais, a assistência estudantil é definida como macroprocesso finalístico nos Relatórios de Gestão. Além dessas unidades, a universidade conta com áreas e subáreas estratégicas, que prestam suporte às atividades finalísticas, como as assessorias e demais pró-reitorias.

Segundo o entrevistado A, organicamente e formalmente, as unidades e atividades foram instituídas e as posições bem definidas. No entanto, ele destaca que as unidades de suporte aparentam desconhecer os impactos de suas atividades nos objetivos estratégicos. Nesse sentido, de acordo com Oliveira, Pinto e Mendonça (2020), a integração entre as atividades de suporte e os objetivos estratégicos é crucial para uma organização.

Por sua vez, o entrevistado B destaca que, para além das definições das unidades finalísticas e de suporte, faz-se necessária uma separação do que é papel da governança e do que é papel da gestão. Ainda de acordo com o entrevistado B, “quando o CGGRC for maduro o suficiente para traçar diretrizes, a gestão mobilizará os atores das atividades finalísticas e de suporte a adotarem práticas para o alcance dos objetivos”.

Quanto ao modelo de gestão das unidades finalísticas e de suporte, o estatuto e o regimento interno estabelecem diretrizes, atribuições e direcionamentos. Além desses documentos, o PDI apresenta as instâncias administrativas e o detalhamento dos procedimentos institucionais e da divisão intersetorial de atribuições – que estão descritos de forma pormenorizada nas Cartas de Serviços ao Cidadão disponíveis no *site* da universidade.

Os objetivos, indicadores e metas estão declarados apenas no PDI na forma de objetivos e metas estratégicas relacionados às políticas de Ensino de Graduação e de Pós-Graduação; Extensão, Arte e Cultura; Pesquisa e Inovação; Assistência Estudantil; Gestão; Tecnologias de Informação e Comunicação; Infraestrutura; Internacionalização; e Organização Administrativa.

Para o entrevistado A, não está claro se esses objetivos, indicadores e metas são de conhecimento de toda a comunidade acadêmica, especialmente dos setores responsáveis pelas atividades operacionais. Nesse sentido, O TCU destaca a

importância de alinhar objetivos, indicadores e metas de cada unidade com a missão, visão e estratégia da organização, garantindo coerência com outras áreas. Isso requer estratégias proativas e coordenadas, considerando alocação de recursos e comunicação transparente interna e externamente (Brasil, 2020a).

Assim sendo, foi atribuída à prática promoção da gestão estratégica a classificação de nível de atenção intermediário, conforme evidenciado no Quadro 6.

Quadro 6 – Nível de atenção da prática Promover à Gestão Estratégica

Prática Promover à Gestão Estratégica		
Componentes	Elementos identificados	Nível de atenção das instâncias de governança
Identificar as unidades ou funções finalísticas e de suporte	Sim	Intermediário
Estabelecer o modelo de gestão dessas unidades	Sim	
Definir objetivos, indicadores e metas	Não	
Definir o modelo de monitoramento da estratégia	Sim	

Fonte: Elaboração própria

4.5 Prática monitorar o alcance dos resultados organizacionais

Compete ao CGGRC o acompanhamento do alcance dos objetivos estratégicos do PDI, ao passo que o monitoramento da execução do plano estratégico é de responsabilidade da DDI. Embora a designação dos responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento do plano tenha ocorrido em 2017, o primeiro relatório de monitoramento foi publicado em 2022, referente ao ciclo de monitoramento do ano de 2021 (Univasf, 2022b).

O ForPDI, sistema utilizado no monitoramento do alcance dos resultados organizacionais, incorpora elementos do *Balanced ScoreCard* (BSC), por meio da adaptação da matriz BSC e suas dimensões: clientes, financeira, aprendizagem e processos internos; para as perspectivas: sociedade, orçamento público, aprendizagem e processos internos.

A metodologia de monitoramento é ajustada a cada ciclo com base nos obstáculos identificados pela DDI no ciclo anterior. No Relatório de Monitoramento de 2021, foram apontados desafios como a falta de compreensão dos indicadores e das unidades de medida pelos setores; e o apoio insuficiente da alta gestão, evidenciado pela ausência de registros sobre o alcance das metas no ForPDI por alguns setores. Esse último obstáculo também foi destacado no relatório de 2022 (Univasf, 2022c).

Ainda em relação ao apoio da alta gestão, observou-se na Reunião de Monitoramento do PDI, referente ao ciclo de monitoramento de 2022, a ausência de representantes de setores da Univasf, bem como a presença de apenas um membro do CGGRC. Para o entrevistado H, "a gestão precisa assumir o papel de cobrar dos

setores as informações sobre o cumprimento das metas, já que a DDI possui recursos e atribuições limitadas e não detém poder de controle”.

Embora os documentos e as observações não participantes evidenciem o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais a partir de 2021, os entrevistados A e E relataram desconhecer o processo, sinalizando que há deficiência na divulgação das ações de monitoramento e na publicidade dos resultados. Esse indicativo é reforçado pelo fato de o relatório de monitoramento, ainda que publicado no *site* da instituição, ser apresentado apenas ao CGGRC.

Ademais, os entrevistados declararam desconhecer mecanismos de avaliação periódica da eficiência e dos efeitos da implementação e execução da estratégia. O entrevistado G acrescenta que “para se avaliar a eficiência e os efeitos da estratégia, é preciso ir a campo e verificar os resultados práticos”. No entanto, esse entrevistado aponta dificuldades operacionais devido ao tamanho da universidade e à falta de instrumentos e de tecnologia. Cabe ressaltar que não é exigida a comprovação das informações sobre o atingimento das metas registradas pelas unidades no ForPDI.

Nesse sentido, Mizael *et al.* (2013) apontam que a mensuração de resultados é um grande desafio em uma instituição de ensino superior, devido à natureza multifacetada e dinâmica desse ambiente, uma vez que os resultados alcançados nessas instituições geralmente são percebidos no médio e/ou longo prazo.

Quanto à avaliação da estratégia visando à resolução dos problemas priorizados e à maximização dos efeitos desejados, a DDI realiza uma análise crítica das metas dos setores que forneceram os dados no ciclo anterior e, em seguida, retorna essa análise para a avaliação e priorização das unidades. Vale destacar que as informações provenientes do monitoramento do PDI não são utilizadas para a revisão do plano estratégico. Nesse sentido, Fenner *et al.* (2019) indicam que a melhoria dos resultados está diretamente relacionada à capacidade de revisão do planejamento.

Diante do exposto, constatou-se um nível intermediário de atenção direcionado à prática monitorar o alcance dos resultados organizacionais pelas instâncias de governança da Univasf, conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Nível de atenção da prática Monitorar o Alcance dos Resultados Organizacionais

Prática Monitorar o Alcance dos Resultados Organizacionais		
Componentes	Elementos Identificados	Nível de atenção das instâncias de governança
Monitorar periodicamente a execução da estratégia por meio de rotinas	Sim	Intermediário
Avaliar periodicamente a eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada	Não	
Avaliar periodicamente os efeitos da execução da estratégia a fim de verificar problemas priorizados	Sim	

Fonte: Elaboração própria

4.6 Prática monitorar o desempenho das funções de gestão

Na análise desta prática, não foram identificados documentos normativos, diretrizes ou orientações internas que estabelecessem rotinas para o levantamento de informações voltadas ao monitoramento do desempenho das funções de gestão. Ressalta-se que o levantamento dessas informações compete à liderança, posto que, dentre outras atribuições, cabe a ela executar controle de gestão e, por meio dessas informações, subsidiar o monitoramento praticado pelas instâncias de governança (Brasil, 2020a).

De acordo com os entrevistados B e G, na universidade, existem espaços administrativos, como fóruns de pró-reitores, coordenadores e técnicos, nos quais temas estratégicos são levados para discussão, constituindo também um espaço de alinhamento entre esses atores e a alta gestão.

Quanto ao estabelecimento de indicadores de desempenho, os entrevistados indicaram aqueles descritos no PDI e os exigidos pelos órgãos de controle. Convém destacar que o relatório de monitoramento do PDI, referente ao ciclo 2021, previu a conclusão de um “Painel de Gestão à Vista”, espécie de *dashboard*, com o objetivo de divulgar o nível de execução do PDI (Univasf, 2022b). Entretanto, essa proposta não avançou.

Segundo o entrevistado H, “a gestão por indicadores ainda é algo a ser consolidado na universidade”. Sobre esse tema, Janissek *et al.* (2017) destacam que fatores como a falta de capacitação e de formação contínua dos gestores, além da alta rotatividade na equipe de gerenciamento, contribuem para que as práticas de gestão nessas instituições ainda estejam enraizadas em métodos tradicionais e burocráticos.

Os Relatórios de Gestão são elaborados anualmente para atender aos órgãos de controle, em cumprimento ao art. 70 da Constituição Federal (Brasil, 1988). De acordo com os entrevistados A, B, C, D, G, H e I, embora o relatório tenha adotado um formato mais acessível ao público em geral, ele ainda mantém um caráter formal, despertando baixo interesse da comunidade interna e externa. O entrevistado E, por sua vez, destaca que a universidade deveria dar mais visibilidade ao documento em seus canais de comunicação.

A partir dos dados apresentados, evidenciou-se um baixo nível de atenção à prática monitorar o desempenho das funções de gestão, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Nível de atenção da prática Monitorar o Desempenho das Funções de Gestão

Prática Monitorar o Desempenho das Funções de Gestão		
Componentes	Elementos identificados	Nível de atenção das instâncias de governança
Estabelecer rotinas para o levantamento das informações necessárias ao monitoramento	Não	Baixo
Implantar indicadores de desempenho	Não	
Monitorar a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas	Sim	
Definir o formato e a periodicidade dos relatórios de gestão gerados para a liderança	Não	
Definir o formato e a periodicidade dos relatórios de gestão gerados para as partes interessadas e publicação na internet	Sim	

Fonte: Elaboração própria

5 Considerações finais

Este artigo foi resultado de uma investigação que buscou analisar como ocorrem as práticas de governança em uma instituição federal de ensino superior à luz do mecanismo estratégia do modelo de governança proposto pelo TCU. Por meio de um estudo de caso, a pesquisa teve como objeto a Universidade de Federal do Vale do São Francisco.

Os resultados indicam a adoção de iniciativas relacionadas à gestão de riscos devido às exigências normativas e recomendações de órgãos de controle. Evidenciou-se também a ausência de estruturas que prestem apoio prático à gestão de riscos, bem como a necessidade de maior apoio da alta gestão.

Observou-se que o estabelecimento da estratégia incorporou os elementos do modelo de análise. No entanto, falta uma definição clara dos responsáveis pelas metas que envolvem mais de uma unidade. Além disso, o plano estratégico destacou-se nos debates da universidade como uma ferramenta para limitar a discricionariedade de gestores no período de gestão *pro tempore*.

Destaca-se que o monitoramento dos resultados organizacionais foi iniciado na metade da execução do PDI, evidenciando um atraso significativo nesse processo. O registro do cumprimento das metas, por sua vez, tem se caracterizado como um processo majoritariamente declaratório, gerando incertezas, uma vez que a avaliação do alcance das metas pode depender excessivamente da percepção individual dos gestores responsáveis.

Quanto ao monitoramento do desempenho das funções de gestão, verificou-se a ausência de documentos normativos e rotinas padronizadas que orientem esse processo. Constatou-se, ainda, que a prática gerir riscos recebe baixa atenção das instâncias de governança, possuindo a menor quantidade de componentes entre as práticas analisadas. Por outro lado, a prática estabelecer a estratégia recebe o maior nível de atenção.

Para além das práticas do modelo de análise, identificou-se um ambiente de interação entre as instâncias decisórias e de governança da Univasf, do qual emergiram iniciativas relevantes, como a solicitação do CONCUR para que a Controladoria Interna avaliasse a suficiência da participação popular na governança institucional e o cumprimento da política de gestão de riscos. Essa iniciativa resultou na Ação de Auditoria 202103, a qual examinou a gestão de riscos institucional e a maturidade do processo.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se a abrangência do modelo de análise, que, embora amplamente reconhecido por sua aplicabilidade a organizações públicas, não abarcou todas as práticas identificadas na pesquisa. Essa constatação pode gerar reflexões sobre como o modelo proposto pelo TCU pode ser ampliado para contemplar plenamente as realidades organizacionais distintas, como as especificidades das universidades. Destaca-se, ainda, a restrição dos atores entrevistados devido ao contexto político e administrativo da instituição, caracterizado pela alta rotatividade de cargos de gestão, o que pode ter influenciado as percepções dos entrevistados.

Por fim, para pesquisas futuras, sugere-se a análise das práticas relacionadas aos mecanismos de governança, liderança e controle, visando a uma compreensão ampliada da governança, bem como a investigação da existência de novas práticas e seus elementos não contemplados no modelo de análise.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Risk management in the public sector: challenges in its adoption by Brazilian federal universities. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241-254, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>. Acesso em: 13 dez. 2023.
- BAUER, V. C. T.; CRUZ, A. P. C.; LUNARDI, G. L.; PINTO, R. S. Motivadores e inibidores da adesão à gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 115-138, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e81786>. Acesso em: 22 out. 2023.
- BRAGA, M. V. A. Risco bottom up: uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, Brasília, v. 9, n. 15, p. 682-699, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/34476>. Acesso em: 11 jan. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. 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: 10 set. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 10 ago. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3ª edição. Brasília. 2020a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>. Acesso em: 11 jan. 2023.

CASTRO, M. C. C. S.; BARBOSA NETO, J. E.; CUNHA, J. V. A. Governança pública: uma revisão sistemática de sua aplicação a entes públicos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 215-235, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2695>. Acesso em: 14 nov. 2023.

CLARK, B. R. **The higher education system**: academic organization in cross-national perspective. Berkeley: University of California Press, 1983.

DE AZEVEDO, S.; ANASTASIA, F. Governança, "Accountability" e Responsividade. **Revista de Economia Política**, v. 22, n. 1, p. 82-100, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-31572002-1225>. Acesso em: 19 abr. 2025.

FENNER, V. U.; SCHEID, L. L.; DALCIN, D.; ANES, C. E. R. A transparência como instrumento de acompanhamento do planejamento estratégico público municipal. **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 3, n. 1, p. 45-62, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2526629238024>. Acesso em: 27 out. 2023.

FONSECA, P. G. **Influência do gerenciamento dos elementos dos fatores críticos de sucesso de Enterprise Resource Planning no setor público sob a ótica de pressões institucionais**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32133>. Acesso em: 23 dez. 2023.

FONSECA, P. G.; DALTRO, E. F. M. A.; PEREIRA FILHO, A.; SANTOS, E. M. Desafios na adoção de um sistema de monitoramento para o Plano de Desenvolvimento Institucional da Univasf: um caso de ensino. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 24., 2021, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: FEA-USP, 2021. p. 1-16. Disponível em: https://login.simead.com.br/24simead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1493. Acesso em: 10 fev. 2024.

FONSECA, P. G.; SANTOS, A. V.; PINHEIRO, F. A.; RABELO NETO, M. L. S.; RAMOS, Y. R. J. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 28, e023001, p. 1-22, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100001>. Acesso em: 15 mar. 2024.

JANISSEK, J.; AGUIAR, C. V. N.; MELLO, T. A. B.; FERREIRA, R. S.; CAMPOS, M. S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3081>. Acesso em: 25 jun. 2024.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Ann Arbor, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X). Acesso em: 10 dez. 2023.

LUGOBONI, L. F.; MARQUES, M. Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 64-83, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6591>. Acesso em: 21 out. 2023.

MACIEL, R. G.; FONSECA, P. G.; DUARTE, F. R.; SANTOS, E. M. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) e sua contribuição para a 93 transparência: uma experiência gerencial em uma universidade federal. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 143-164, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3824>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MATUS, C. **O Método PES**: roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP, 1997.

MIZAEL, G. A.; VILAS BOAS, A. A.; PEREIRA, J. R.; SANTOS, T. S. Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do Consórcio Sul Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145- 1164, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500004>. Acesso em: 10 out. 2023.

NASCIMENTO, M. F.; SILVA, H. T. Reformas administrativas do Estado: o caso da reestruturação promovida na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais.

Revista do Serviço Público, Brasília, v. 71, p. 264-283, 2020. Disponível em:

<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5991>. Acesso em: 11 set. 2023.

OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDONÇA, C. M. C. Alinhamento estratégico de planejamentos institucionais: estudo em uma universidade federal da Amazônia Setentrional.

Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 183- 205, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p183>.

Acesso em: 19 jul. 2024.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>. Acesso em: 18 jun. 2024.

OLIVIERI, C.; NESTLEHNER, J.; PAIVA JUNIOR, P. C. A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 230-247, 2018. Disponível em:

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1366/1188>. Acesso em: 11 jan. 2024.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas**: uma visão de especialistas. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:

<https://hdl.handle.net/10438/11825>. Acesso em: 10 out. 2023.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Acesso em: 11 set. 2023.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em:

<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5422>. Acesso em: 12 out. 2023.

TEIXEIRA, L. I. L.; ALMEIDA, A. J. B.; PAIVA, S. C. Q.; RODRIGUES, M. V. Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n28p265-291>. Acesso em: 13 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Conselho Universitário.

Resolução CONUNI nº 20/2021. Altera em parte a Resolução nº 25/2017-CONUNI, que institui a Política de Gestão de Riscos - PGRISCOS, da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf. Petrolina: UNIVASF, 2021b. Disponível em:

<https://sig.univasf.edu.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=2227483&key=2d95e9116e8048a4342f86520a3ac065>. Acesso em: 20 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Conselho Universitário.

Resolução CONUNI nº 25/2017. Institui a Política de Gestão de Riscos - PGRISCOS, da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf. Petrolina: UNIVASF, 2017c. Disponível em:

<https://sig.univasf.edu.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=2227484&key=539ed12715392899b5813ceda9cc26ac>. Acesso em: 15 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Controladoria Interna. **Relatório 202103.** Petrolina: UNIVASF, 2023b. Disponível em:

<https://portais.univasf.edu.br/controladoria-interna/relatorios-de-auditoria/relatorios-de-auditoria-2020-1/relatorio-definitivo-202103-avaliacao-da-gestao-de-risco.pdf/view>.

Acesso em: 19 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Diretoria de Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional – Univasf:** 2016-2025. 2º relatório de monitoramento, através do ForPDI. Referência: novembro de 2021. Petrolina: UNIVASF, 2022b. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/pdi/relatorio-pdi-ciclo-2021_em-19-04-2022.pdf/view. Acesso em: 20 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Diretoria de Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional – Univasf:** 2016-2025. 3º relatório de monitoramento, através do ForPDI. Referência: novembro de 2022. Petrolina: UNIVASF, 2022c. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/VersofinalRelatrioPDICiclo2022.docx1.pdf/view>. Acesso em: 16 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco.** Petrolina: UNIVASF, 2020a. Disponível em:

<https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/base-juridica/estatuto-univasf.pdf/view>.

Acesso em: 30 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Instrução Normativa nº 11, de 27 de dezembro de 2018.** Dispõe sobre a Metodologia de Gestão de Riscos da Univasf.

Petrolina: UNIVASF, 2018a. Disponível em: [https://portais.univasf.edu.br/normas-institucionais/Instruo Normativa n. 112018Metodologia Gesto de Riscos UNIVASFAssina da.pdf/view](https://portais.univasf.edu.br/normas-institucionais/Instruo%20Normativa%20n.112018Metodologia%20Gesto%20de%20Riscos%20UNIVASFAssina%20da.pdf/view). Acesso em: 12 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Regimento Geral da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina: UNIVASF, 2020b. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/regimento-geral-univasf.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Relatório de gestão 2018 na forma de relato integrado**. Petrolina: UNIVASF, 2019b. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-univasf-2018.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Relatório de gestão 2019 na forma de relato integrado**. Petrolina: UNIVASF, 2020c. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-univasf-2019.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Relatório de gestão 2020 na forma de relato integrado**. Petrolina: UNIVASF, 2021a. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2020-final.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Relatório de gestão 2021 na forma de relato integrado**. Petrolina: UNIVASF, 2022a. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorios-de-gestao/RelatriodeGesto2021.pdf>. Acesso em 20 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Relatório de gestão 2022**. Petrolina: UNIVASF, 2023a. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorio-de-gestao-2022-universidade-federal-do-vale-do-sao-francisco.pdf>. Acesso em 21 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Relatório de gestão do exercício de 2016**. Petrolina: UNIVASF, 2017b. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2016.pdf>. Acesso em 17 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Relatório de gestão do exercício de 2017**. Petrolina: UNIVASF, 2018b. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-e-prestacao-de-contas-2017.pdf>. Acesso em 18 ago. 2023.

Contribuição dos(as) autores(as)

Regiane da Silva Oliveira – Construção da problematização, coleta e análise dos dados e escrita do texto.

Platini Gomes Fonseca – Construção da problematização, análise dos dados e revisão da escrita final.

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que não há conflito de interesse com o artigo “Governança pública em uma instituição federal de ensino superior: uma análise à luz do mecanismo estratégia do modelo de governança do TCU”.

Disponibilidade de dados

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão contidos no artigo.

Revisado por: Regiane da Silva Oliveira e Platini Gomes Fonseca
E-mail: regiane.oliveira@univasf.edu.br; platini.fonseca@univasf.edu.br

Errata – Aprovada: 21 dez. 2025

No artigo: OLIVEIRA, R. S.; FONSECA, P. G. **Governança pública em uma instituição federal de ensino superior**: uma análise à luz do mecanismo estratégia do modelo de governança do TCU. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior. v. 30, e025019, 2025.

<https://www.scielo.br/j/aval/a/rLHJBWmLwM7FNBWwhs7svWL/abstract/?lang=pt>

Na página 1, onde se lia:

<https://doi.org/10.22483/2177-5796.2025v30id291711>

Leia-se:

<http://dx.doi.org/10.1590/1982-5765.2025v30id291711>