

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

FERNANDO MARIANO FERREIRA

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

UBERLÂNDIA

2021

FERNANDO MARIANO FERREIRA

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Organizacional.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

Linha de Pesquisa: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Peterson Gandolfi

UBERLÂNDIA

2021

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

F383
2021

Ferreira, Fernando Mariano, 1987-
A atuação da UFU frente a pandemia de covid-19
[recurso eletrônico] : a gestão de mudanças em cenários
de contingências / Fernando Mariano Ferreira. - 2021.

Orientador: Peterson Elizandro Gandolfi.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.24>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Gandolfi, Peterson Elizandro,
1973-, (Orient.). II. Universidade Federal de
Uberlândia. Pós-graduação em Gestão Organizacional. III.
Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 81, PPGGO				
Data:	dezesesseis de dezembro de dois mil e vinte e um	Hora de início:	14h00	Hora de encerramento:	16h15
Matrícula do Discente:	11922GOM025				
Nome do Discente:	Fernando Mariano Ferreira				
Título do Trabalho:	A atuação da UFU frente a pandemia de COVID-19 - A gestão de mudanças em cenários de contingências				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Pública				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em **Gestão Organizacional**, assim composta: Professores Doutores: **Peterson Elizandro Gandolfi - FAGEN/UFU**, orientador do candidato; Verônica Angélica Freitas de Paula - FAGEN/UFU e Carlos Eduardo Artiaga Paula - UFV.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. **Peterson Elizandro Gandolfi**, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Peterson Elizandro Gandolfi, Professor(a) do Magistério Superior**, em 16/12/2021, às 15:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Verônica Angélica Freitas de Paula, Professor(a) do Magistério Superior**, em 16/12/2021, às 15:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Eduardo Artiaga Paula, Usuário Externo**, em 16/12/2021, às 16:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3247376** e o código CRC **213136A0**.

RESUMO

A pandemia de Covid-19 levou a uma situação de emergência global, refletindo diretamente nas Instituições Federais de Ensino Superior, colocando à prova o planejamento e a capacidade de lidar com mudanças. Dessa forma, através de uma pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e documental foi analisada a gestão universitária da UFU no contexto da pandemia de Covid-19, identificando as formas de atuação, o processo de governança e gestão de riscos, além dos impactos das decisões tomadas na formação dos discentes. A pesquisa tem como resultado um diagnóstico das ações da gestão da UFU, demonstrando que o tempo para tomada de decisões impacta diretamente na continuidade das atividades acadêmicas, gerando reflexos nos discentes, docentes e técnicos administrativos, causando uma condensação de períodos dentro de um espaço de tempo menor que o normatizado, uma diminuição de matriculados e aumento da evasão. O calendário curto, as atividades remotas/híbridas e o processo decisório lento, devido à estrutura hierarquizada e burocrática, tornam a missão de oferecer um ensino de qualidade dificultosa, fatores esses agravados pelos cortes orçamentários realizados pelo governo e por políticas públicas destinadas à educação de maneira insuficiente. Como produto tecnológico, a presente pesquisa pode contribuir com achados identificados no processo de gestão do ensino e com sugestão de metas para o PIDE 2022-2027, destinando ações para medição da situação dos discentes quanto a formação e qualidade do ensino, permitindo que a instituição promova sua atividade-fim e sua missão com excelência.

Palavras-chave: Covid-19; governança; burocracia; gestão de mudanças; planejamento.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic led to a global emergency, directly reflecting on Federal Institutions of Higher Education, putting to the test the planning and capacity to deal with change. Thus, through a qualitative, descriptive, exploratory and documentary research, the university management of UFU was analyzed in the context of the Covid-19 pandemic, identifying the ways of acting, the governance process and risk management, in addition to the impacts of decisions taken in the training of students. The research results in a diagnosis of UFU management actions, demonstrating that the time taken to make decisions directly impacts the continuity of academic activities, generating reflections on students, teachers and administrative technicians, causing a condensation of periods within a space of shorter than normalized time, a decrease in enrollments and an increase in dropout rates. The short calendar, the remote/hybrid activities and the slow decision-making process, due to the hierarchical and bureaucratic structure, make the mission of offering quality education difficult, factors that are aggravated by the budget cuts made by the government and by public policies aimed at education of way insufficient. As a technological product, this research can contribute with findings identified in the teaching management process and with suggested goals for the PIDE 2022-2027, targeting actions to measure the situation of students regarding education and quality of education, allowing the institution to promote its core activity and mission with excellence.

Keywords: Covid-19; governance; bureaucracy; change management; planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura orientada para o gerenciamento de riscos.....	27
Figura 2 - Interação entre fatores de governança.....	30
Figura 3 - Setores e suas relações na governança.....	31
Figura 4 - Subprocesso de Preparação.....	44
Figura 5 - Subprocesso de Diagnóstico.....	45
Figura 6 - Subprocesso de Planejamento (elaboração).....	45
Figura 7 - Subprocesso de Planejamento (acompanhamento).....	46
Figura 8 - Comparação entre iGovTI2016 e iGovTI2014 – Distribuição de frequência.....	47
Figura 9 - Evolução das práticas relativas ao sistema de governança de TI.....	47
Figura 10 - Pressupostos e o contrapressupostos da resistência a mudanças.....	53
Figura 11 - Modelo de resistência a mudanças.....	54
Figura 12 - Padrão de práticas das universidades federais em relação à Covid-19.....	57
Figura 13 - Relações e propostas de modelo.....	58
Figura 14 - Números da UFU.....	67
Figura 15 - Sistema da UFU.....	70
Figura 16 - Mapa estratégico PIDE 2016 -2021.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Recursos de Investimento UFU de 2012 a 2021.....	73
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referencial teórico por assunto.....	21
Quadro 2 – Resumo de normativos relacionados ao PDI.....	38
Quadro 3 – Estrutura administrativa e acadêmica da UFU.....	64
Quadro 4 – Demais estruturas da UFU.....	65
Quadro 5 – Ações de governança e gestão de riscos.....	78
Quadro 6 – Apresentação das atas dos conselhos superiores da UFU.....	80
Quadro 7 – Apresentação das resoluções dos conselhos superiores da UFU.....	83
Quadro 8 - Ações realizadas diante da pandemia de Covid-19 em 2020.....	91
Quadro 9 - Ações relacionadas à pandemia de Covid-19.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recursos de Investimento UFU de 2012 a 2021.....	73
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

2019-nCoV - 2019 novel coronavirus

AARE - Atividades Acadêmicas Remotas Emergenciais

ABNT - Associação Brasileiro de Normas Técnicas

ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

CES - Câmara de Educação Superior

CIPFA - The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy

CNE - Conselho Nacional de Educação

COE-nCov - Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública

CONDIR - Conselho Diretor

CONGRAD - Conselho de Graduação

CONSUN - Conselho Universitário

Coppead - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CP - Conselho Pleno

CTIC - centro de tecnologia da informação e comunicação

DIPAE - Divisão de Promoção de Igualdades e Apoio Educacional

DIRQS - Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor

DIVRU - Divisão de Restaurantes Universitários

EaD - Educação a distância

EGD - Estratégia de Governança Digital

EqEPDTIC - Equipe de Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

ES - Espírito Santo

ESPII - Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional

GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

HC - HOSPITAL DE CLÍNICAS

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IES - Instituição de Ensino Superior

IFAC - International Federation of Accountants

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

IFs - Institutos Federais

IGovTI - índice de governança e gestão de TI

IN - Instrução Normativa

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

ISO - International Organization for Standardization

LAI - Lei de Acesso à Informação

MEC - Ministério da Educação

MG - Minas Gerais

NBR - Norma brasileira

OMS - Organização Mundial da Saúde

OPM - Office for Public Management Ltd

PA - PDTIC – Plano de Acompanhamento - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDTI - Plano diretor de Tecnologia da Informação

PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

PIDE - Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão

PPGGO - Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional

PPI - Projeto Pedagógico Institucional

PROAE - Pró-Reitoria de Assistência Estudantil

Proexc - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROMOVER - Programa de Mobilidade Virtual em Rede

PROVIFOR - Programa Virtual de Formação

PTD - PLANO DE TRABALHO DOCENTE

PT-PDTIC - Plano de Trabalho - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

REITO - Reitoria

RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa

SAPIENS - Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior

Sars-Cov-2 - Severe Acute Respiratory Syndrome - coronavirus

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SESu - Secretaria de Educação Superior

SIAPSS - Setor Integrado de Ações de Promoção a Saúde do Servidor

SISP - Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação

SiSU - Sistema de Seleção Unificada

SP - São Paulo

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	APRESENTAÇÃO	13
1.1.1	Objetivos.....	19
1.1.2	Justificativas	20
1.1.3	Estrutura	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	POLÍTICAS PÚBLICAS.....	23
2.2	GESTÃO DE RISCOS	25
2.3	GOVERNANÇA PÚBLICA	28
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
2.4.1	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI / Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão - PIDE	35
2.4.2	Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI / Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações - PDTIC	41
2.5	IFES E O CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19	48
2.5.1	Organização e gestão das IFES	48
2.5.2	Resistência a mudanças	52
2.5.3	Pandemia de Covid-19 no contexto das IFES	55
3	METODOLOGIA	60
3.1	APRESENTAÇÃO DA NATUREZA DA PESQUISA E ABORDAGEM	60
3.2	ASPECTOS/CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO.....	61
3.3	COLETA DE DADOS E PROPOSTA DE ANÁLISE	61
3.4	RELAÇÃO ENTRE REFERENCIAL TEÓRICO E MÉTODOS DE ANÁLISE	62
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	64
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UFU	64
4.2	PLANEJAMENTO DA UFU	68
4.3	GESTÃO E GOVERNANÇA NA UFU	75
4.4	AÇÕES ENFRENTAMENTO COVID-19	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE – RELATO TECNOLÓGICO	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

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

Pautado no cenário do ano de 2020 e 2021, diante da pandemia de Sars-Cov-2, a presente pesquisa terá como base as ações realizadas pela gestão da Universidade Federal de Uberlândia.

De acordo com Weber (2000), atribuem-se quatro objetivos que ocorrem ao mesmo tempo para as universidades, sendo 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. Ainda de acordo com o autor, as universidades públicas atuam em três frentes, sendo a pesquisa, o ensino e a extensão. Dessa forma, através das pesquisas trouxe-se avanços no conhecimento e entendimento da complexidade das dimensões sociais do país. A extensão teve seu papel fortalecido ao se vincular as universidades públicas com as demandas oriundas da sociedade, criando novas chances de ensino e de maneiras de financiamentos específicos, além de demais outros fatores.

Para Bernheim e Chauí (2008), na sociedade contemporânea as economias que são mais adiantadas possuem sua fundamentação no conhecimento e sua disponibilização. Ao se tornar uma sociedade baseada no conhecimento e na informação, as universidades, ao invés de serem instituições sociais, elas se aderem ao mercado e ao capital financeiro (voltada a produzir informações para tais), além da atividade universitária se tornar irrelevante, fato esse demonstrado na maneira que o Estado trata as universidades públicas, como ônus e perturbação da ordem econômica.

Por mais que Bernheim e Chauí (2008) façam esse contraponto, apresentam que “[...] a educação universitária tem perseguido a meta de criar, transmitir e disseminar conhecimento” (p.17), o que leva a tais organizações a serem centrais na sociedade moderna, uma vez que o conhecimento é fato central. Para Bernheim e Chauí (2008), “[...] a universidade é uma

instituição social e, como tal, expressa de determinada maneira a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo” (p.18), sendo possível somente em um Estado que possua democracia e seja republicano, uma vez que elas são instituições que acompanham as mudanças políticas, econômicas e sociais.

Simões (2013) apresenta que as universidades cumprem, a seu modo, o papel de pesquisa, extensão e ensino, fazendo uma crítica acerca da existência de políticas públicas eficazes e do apoio do poder público. A autora defende que as políticas públicas designadas às instituições de ensino superior objetivam seu desenvolvimento e visam acompanhar a sociedade e suas mudanças, atendendo às necessidades que surgirem.

Dessa forma, embasado em tais alegações, pode-se apresentar que as Instituições Federais de Ensino Superior possuem uma participação na sociedade, formando novos profissionais, contribuindo com pesquisas, extensão e ensino, dentre outros aspectos já citados.

A lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 trata do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, apresentando em seu artigo primeiro parágrafo primeiro, que tal sistema tem como objetivo melhorar a educação superior, sua oferta, aumentar a eficácia institucional, aumentar a efetividade social e acadêmica, além de aprofundar o trato social das instituições de educação superior. O artigo terceiro define que tal avaliação visa identificar o perfil e a atuação das instituições de ensino superior, apresentando em seu inciso primeiro acerca da missão e do plano de desenvolvimento institucional. (BRASIL, 2004a)

Dessa forma, adentra-se mais ao tema específico do referido trabalho. De acordo com Dal Magro e Rausch (2012), o PDI trata da qualidade de ensino mensurada em metas e ações, além de mostrar qual é a caracterização das universidades. Vale ressaltar que tais autores fazem uma crítica às universidades federais brasileiras, em que afirmam que acabam por não elaborarem planos que tem como objetivo o desenvolvimento da instituição, ou seja, ocorrendo pouco destaque em se tornar tarefas uniformes e uma eficiente gestão financeira, além de não ter planos que controlem de forma eficiente os recursos para investir em inovação tecnológica, infraestrutura e qualificação dos profissionais.

O motivo de se tratar dos assuntos acima apresentados tange nas características das IFES, que englobam o PDI (plano de desenvolvimento institucional) e a garantia de ensino público definida na Constituição Federal de 1988. Picchiai (2012), ao analisar PDIs e PPIs (projetos pedagógicos institucionais) de cinco universidades públicas brasileiras, apresenta que ao ler os PDIs e PPIs evidencia-se “a necessidade de uma estrutura organizacional para a sua implantação e também uma necessidade de um maior detalhamento das informações em termos concretos do contexto analisado” (p.43), ou seja, as universidades possuem dificuldades de

planejamento, consequência de uma estrutura organizacional faltante em relação à execução e gestão. O autor realizou a leitura dos estatutos e dos regimentos gerais das instituições analisadas, constatando que as atividades gerenciais das universidades, atribuições dos órgãos administrativos e as alçadas que possuem, não são formalizadas.

Correlacionando o planejamento com a realidade vivida pelas IFES, faz-se necessária a contextualização do tema Sars-Cov-2. Wu, Zhao e Yu *et.al.* (2020) apresenta que no final de 2019 uma grave doença respiratória, surgiu em Wuhan, na China, em que através de investigações epidemiológicas identificaram a possibilidade do surto ter sua origem atrelada a um mercado de frutos do mar nessa cidade. Zhu *et.al.* (2020) apresentam que o 2019-nCoV (ou 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. De acordo com Brasil (2020l), o Ministério da Saúde, através de seu boletim epidemiológico de fevereiro de 2020 feito pelo Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública (COE-nCov), a Organização Mundial da Saúde (OMS), declarou em 30 de janeiro de 2020 uma “Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional” (ESPII) em razão da disseminação do coronavírus, após reunião com especialistas” (p.1). no momento em que foi declarada tal emergência, haviam a confirmação de 7,7 mil casos e 170 óbitos localizados na China, além de 98 casos em cerca de 18 países, sendo nove casos em investigação no Brasil.

Dessa forma, no ano de 2020 o Brasil passou a fazer parte do rol de atingidos pelo vírus. A Portaria nº 188 do Ministério da Saúde, de 03 de fevereiro de 2020 e publicada no Diário Oficial da União em 04 de fevereiro de 2020, em seu artigo primeiro declarou “[...]Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional[...]” devido ao 2019-nCov. (BRASIL, 2020m)

Frente a tal cenário, o Ministério da Educação publicou a Portaria nº 343, de 17 de março de 2020, tratando da substituição de aulas presenciais, enquanto durar a pandemia, por aulas realizadas em meio que sejam digitais. O parágrafo primeiro do artigo primeiro definiu que o período de tal substituição seria de 30 dias, com a possibilidade de prorrogação de acordo com o que orientar o Ministério da Saúde e demais órgãos de saúde dos estados, municípios e distritos. Em seu artigo segundo, foi dado como alternativa a possibilidade de suspensão das atividades acadêmicas pelo mesmo prazo. (BRASIL, 2020h) Vale ressaltar que tal portaria sofreu alterações através das Portarias nº 345 de 19 de março de 2020 e nº 356 de 20 de março de 2020, porém não se alterou o prazo citado acima. (BRASIL, 2020i; 2020j)) Em reportagem veiculada no Portal G1 em 27 de março de 2020, apresenta-se que com o intuito de evitar a aglomeração de pessoas e a disseminação do vírus, as aulas foram suspensas nas Universidades Públicas, sendo que algumas delas se colocaram contra ensino a distância em substituição às

atividades presenciais defendendo que o acesso à internet de qualidade não é igualitário a todos os alunos. (G1, 2020)

Em 1 de abril de 2020, o governo editou a Medida Provisória nº 934 (BRASIL, 2020d), que foi convertida na lei nº 14.040 de 18 de agosto de 2020 (BRASIL, 2020c). Tal lei, conforme seu texto de apresentação visa “[...] estabelecer normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública [...]”. Em seu artigo terceiro, a lei apresenta que

As instituições de educação superior ficam dispensadas, em caráter excepcional, da obrigatoriedade de observância do mínimo de dias de efetivo trabalho acadêmico, nos termos do **caput** e do § 3º do art. 47 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para o ano letivo afetado pelo estado de calamidade pública referido no art. 1º desta Lei, observadas as diretrizes nacionais editadas pelo CNE e as normas a serem editadas pelos respectivos sistemas de ensino, desde que:

I – seja mantida a carga horária prevista na grade curricular para cada curso; e

II – não haja prejuízo aos conteúdos essenciais para o exercício da profissão.

§ 1º Poderão ser desenvolvidas atividades pedagógicas não presenciais vinculadas aos conteúdos curriculares de cada curso, por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação, para fins de integralização da respectiva carga horária exigida. [...] (BRASIL, 2020c)

De acordo com Tokarnia (2020), em reportagem da Agência Brasil, de 04 de outubro de 2020, apresenta-se que a maioria das universidades federais, após período de suspensão das aulas devido à pandemia, retomaram aulas remotas na graduação. São 66 de 69 instituições oferecendo ensino à distância, sendo que outras duas estão com funcionamento parcial. Ainda conforme a reportagem, as instituições possuem autonomia para decidir, levando em consideração o local em que se inserem. De acordo com a reportagem, em um seminário realizado online e que visava debater os desafios enfrentados pela educação pública na pandemia, o reitor da Universidade Federal de Juiz de Fora e vice presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), apresenta que as universidades possuem calendários diferentes, algumas superando os problemas de calendário e outras que precisarão de um tempo maior para conseguirem colocar as atividades em ordem.

A Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020, do Ministério da Educação, em seu artigo primeiro, autoriza, de forma excepcional, substituir as disciplinas presenciais “[...]por atividades letivas que utilizem recursos educacionais digitais, tecnologias de informação e comunicação ou outros meios convencionais, por instituição de educação superior integrante do sistema federal de ensino [...]”, em cursos que sejam regularmente autorizados. Em seu parágrafo primeiro, a autorização foi estendida até 31 de dezembro de 2020. Essa portaria revogou as anteriores e entrou em vigor em 17 de junho de 2020. (BRASIL, 2020k)

Varela, Gelenske e Lima (2020), em notícia veiculada no site da CNN Brasil em 06 de outubro de 2020, apresentam que o Conselho Nacional de Educação aprovou uma resolução autorizando o ensino remoto até 31 de dezembro de 2021, valendo para educação básica e superior. Em 05 de agosto de 2021, a resolução CNE/CP nº 2 foi publicada no Diário Oficial da União. Assim, de acordo a descrição de Brasil (2021) “Institui Diretrizes Nacionais orientadoras para a implementação de medidas no retorno à presencialidade das atividades de ensino e aprendizagem e para a regularização do calendário escolar”. A referida resolução apresenta em seu artigo primeiro que “O retorno à presencialidade das atividades de ensino e aprendizagem, em todos os níveis, etapas, anos/séries e modalidades da educação nacional, é ação educacional prioritária, urgente e, portanto, imediata [...]” (BRASIL, 2021 art. 1º).

De acordo com Valente *et al* (2020), ocorreram impactos severos na comunidade acadêmica, o que levou a necessidade de adaptações no ensino, em que o ensino remoto de forma emergencial criou um desafio aos docentes, reformulando a forma de ensino e pedagógica. De acordo com os autores, utilizar da tecnologia da informação, sendo criativo e inovador, é uma contribuição para estratégias que envolvam o processo de ensino e de aprendizagem.

Carneiro *et al* (2020) apresentam que o ensino remoto se tornou uma ferramenta essencial no cenário da Covid-19. Mas de acordo com os autores, a distribuição de acesso à internet no território brasileiro é desigual, mesmo o país apresentando um indicador de acesso acima dos demais países em desenvolvimento. Os autores apresentam que “[...]A maior parte da população das classes sociais C, D, E tem acesso à internet de menor velocidade do que os da classe A e B[...]” (p.15), além do fato de que “[...]a maior parte da população de baixa renda não tem computador ou tablet em casa[...]” (p.15), o que gera uma falta de estrutura tecnológica que atenda a uma oferta regular de ensino à distância pelas IFES. Os autores ainda apresentam a necessidade de se ter políticas públicas que tornem o acesso à internet de qualidade igualitário, além de oferecer qualificação aos docentes e apoio aos discentes.

Ao se tratar do caso da pandemia, de acordo com Andersen *et.al* (2020), é razoável buscar a maneira que um vírus animal transpôs os limites das espécies e passaram a infectar seres humanos, citando como exemplo o Sars-Cov-2, que se pré-adaptar a outra espécie de animal, podem surgir emergências futuras. Os autores fazem o contraponto de que é improvável que exista transferências zoonóticas repetidas sem a mesma série de mutações que o vírus teve. De acordo com Silveira (2020), em uma reportagem veiculada na BBC News em 12 de agosto de 2020, tem-se informações de que uma próxima pandemia é praticamente inevitável nos próximos anos, causada principalmente pela destruição do meio ambiente.

O fato é que novas situações de pandemia podem surgir, e afetar diretamente a sociedade como um todo, impactando nas IFES como consequência, visto a presente pandemia de Coronavírus. É referente a tal possibilidade, entendeu-se como relevante tratar na referida pesquisa acerca de políticas públicas, gestão de riscos, planejamento (tratando de planejamento estratégico e tecnológico), governança e IFES no contexto da pandemia (englobando gestão universitária e resistência a mudanças).

Ao tratar 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.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2018) apresenta que organizações recebem influências que geram incertezas nos objetivos definidos, argumentando que o gerenciamento de riscos colabora com a definição de estratégias, fazendo parte da governança e auxiliando no aprimoramento dos sistemas de gestão. Santos (2018) conclui em sua pesquisa, que a gestão de riscos está interligada à governança, aos controles internos e a *accountability*.

O planejamento para 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 e 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.

Acerca da governança, o Brasil possui o Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, que define em seu artigo segundo, item I que a governança pública é um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. E seu artigo quarto, item I, traz que uma de suas diretrizes é “direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades”. (BRASIL, 2017b) De acordo com o Guia da Política de Governança Pública da Controladoria Geral da União (2018), criar uma política de governança é motivado pela busca no fortalecimento da confiança que a sociedade possui ante as instituições públicas, pela busca do aprimoramento da instituição através de uma maior coordenação, e pelo estabelecimento de uma governança com níveis mínimos. (BRASIL, 2018).

Ao se tratar das IFES no contexto da pandemia, é interessante discutir dois fatores presentes nessa situação, que é a gestão universitária e a gestão de mudanças. Andrade 2002 argumenta que as universidades são organizações complexas, com estrutura permeada por particularidades. Caetano e Campos (2019) tratam da autonomia universitária e a relaciona com a gestão financeira, apresentando alguns conflitos existentes entre o governo federal e as IFES no que tange a tal assunto. E em um cenário de pandemia a organização das IFES e sua autonomia são assuntos relevantes de serem tratados na referida pesquisa, pois acabam por sofrer impactos devido ao contexto vivido. Situações de emergência, como por exemplo a pandemia de Covid-19, leva a necessidade de mudanças. Hernandez e Caldas (2001) argumentam que as mudanças organizacionais ocorrem quando se busca atender normativos, atender às preferências dos clientes, buscar mais competitividade, e conseqüentemente, ao iniciar mudanças, resistências no ambiente interno podem surgir.

Braga *et al* (2014) apresentam que as inovações tecnológicas oportunizam que a sociedade participe e interaja, de forma simplista, dos seus governos. Porém, defendem que existe a necessidade de realizar uma maior inclusão social no cenário brasileiro, ou seja, a eficácia dos serviços e informações oferecidos está atrelada às políticas públicas efetivas de inclusão. Ainda conforme os autores, as tecnologias da informação e comunicação podem ser um fator dessa inclusão digital, criando locais virtuais que permitem diálogos, decisões coletivas, cidadania e igualdade, sendo apoiadora da governança.

Com base nos conceitos abordados, tem-se o cenário enfrentado pela Universidade Federal de Uberlândia, uma situação de emergência (pandemia), que levou a necessidade de atuar frente a algo inesperado. Esta pesquisa apresentará um panorama de como a UFU atuou neste cenário, apresentando a forma de gestão da universidade e as mudanças que foram implementadas. Dentro deste contexto, o presente trabalho apresenta a seguinte questão central:

Como se configura a gestão do ensino no contexto da Universidade Federal de Uberlândia devido a pandemia de Covid-19?

1.1.1 Objetivos

O objetivo de tal pesquisa é entender como foi a gestão da UFU diante da situação de emergência da pandemia de Covid-19.

Como objetivos específicos, tem-se:

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

1.1.2 Justificativas

Esta pesquisa se justifica através da verificação da realidade do planejamento e das decisões da UFU frente a pandemia de Covid-19, ou seja, visa identificar como a instituição agiu e quais as consequências das ações, evidenciando se possuía condições de atender aos desafios trazidos pela pandemia da Covid-19.

Dessa forma, essa pesquisa poderá gerar orientações ao planejamento institucional, vindo a definir um escopo de abordagem dentro do PIDE (plano institucional de desenvolvimento e expansão) da instituição, além de ser uma ferramenta de prevenção a contingências em momentos de exceções. 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 como produto tecnológico orientações e um modelo de tratamento dessas questões no PIDE.

E por fim, tal trabalho se justifica em conhecer se a instituição é preparada para oferecer um ensino com equidade a todos os seus discentes.

Definiu-se como escopo desta pesquisa a UFU, visando identificar a gestão do ensino e a gestão de mudanças, além de que tal pesquisa é realizada em um programa de pós-graduação da referida instituição. Dessa forma, a intenção do trabalho é gerar um produto tecnológico que possibilite aos gestores conhecerem sugestões de planejamento e gestão frente a situação de emergência enfrentada.

Além de tais justificativas, torna-se relevante atender ao que estabelece o Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios. Pode-se citar como importante atender ao inciso II do artigo quarto, que estabelece a elaboração de material, seja ele intelectual e/ou tecnológico, para contribuir com as organizações em suas diversas atividades, no campo da gestão. Vale frisar que tal regulamento é relacionado à Resolução nº 11/2015 de 22 de julho de 2015, tratando este documento acerca de alterações e republicação do referido regulamento. (BRASIL, 2015b).

1.1.3 Estrutura

O presente trabalho está dividido em 8 seções, sendo: Introdução, Referencial Teórico, Métodos, Resultados, Considerações Finais, Referências, Apêndice e Anexos.

A introdução apresenta uma abordagem dos temas relacionados à pesquisa, sendo educação, cenário da pandemia de Sars-Cov-2, objetivos das Universidades Federais, legislações diversas relacionadas à educação, gestão de riscos, planejamento, governança, gestão universitária e gestão de mudanças. Além disso, em relação à pesquisa, define o problema, seus objetivos e suas justificativas.

O referencial teórico possui uma abordagem acerca de diversos normativos e estudos relacionados ao contexto da covid-19, à gestão de riscos, à governança e planejamento, à gestão universitária e resistência a mudanças, além de relacionar os conceitos abordados à metodologia adotada na referida pesquisa.

A metodologia apresenta os aspectos adotados acerca da forma de realização da pesquisa, tratando-se de uma abordagem qualitativa, com natureza descritiva e exploratória. Realizou-se uma pesquisa documental na instituição, através do acesso a atas de reuniões de conselhos, documentos e relatórios, e site institucional, elencando os fatos e decisões relevantes à pesquisa.

Nos resultados e discussões são apresentados as informações e análises realizadas acerca das ações tomadas pela UFU frente a pandemia de Covid-19.

Nas considerações finais se encontram, de forma concisa, os principais pontos de pesquisa, relacionando os resultados com os objetivos e hipóteses levantadas.

As referências possuem a base teórica utilizada para a pesquisa, trazendo autores e obras citados. O quadro 1 apresenta os autores conforme a temática.

Quadro 1 – Referencial teórico por assunto

Tema	Referências
Políticas Públicas	BRASIL (1988), Bernheim e Chauí (2008), Capella (2006), Freire (1979), Bonet (2016), Almeida e Carneiro (2003), Souza (2003), Souza (2003a), Oliveira (2021), Beserra (2021), Ferreira e Santos (2014), Azevedo (2004), Gelinsk e Seibel (2008).
Gestão de Riscos	ABNT (2018), COSO (2007), COSO (2017), Ávila (2016), Ribeiro (2020), Hill e Dinsdale (2003)
Governança Pública	ABNT (2018), Brasil (2017b), Brasil (2018), TCU (2014), IBGC (2015), Borges e Serrão (2005), IBGC (2016), IFAC (2001), IFAC e CIPFA (2014), Graham, Amos e Plumtre (2003), Brasil (1994), Brasil (2000), Brasil (2013), Brasil (2011b), Brasil (2017c), Brasil (2017a), Brasil (2016a).

Planejamento Estratégico	Brasil (2004a), Dal Magro e Rausch (2012), Piachai (2012), Silva et al (2013), Braga et al (2014), Borges e Araújo (2001), Cecílio (2001), Mazzurana e Jung (2014), Brasil (1996), Brasil (2004b), Brasil (1999), Brasil (2004c), Brasil (2002), Brasil (2010), Brasil (2015a), Sant’Ana et al (2017), Francisco et.al (2011), Mizael et.al (2013), Brasil (2020e), Brasil (2020f), Audy (2017), Brasil (2020b), Brasil (2011a), Brasil (2019a), Brasil (2019b), Brasil (2020g), Brasil (2020a), Brasil (2016b), Brasil (1967), Brasil (2017), Rossetti e Morales (2007), Rezende (2004), Mendonça et. al. (2013).
Organização e gestão das IFES	Weber (2000), Simões (2013), Caetano e Campos (2019), Andrade (2002), Leher (2019), Mendonça (2000), Hening e Leite (2020), Santos e Bronnemann (2012), Vieira e Vieira (2003).
Resistência a mudanças	Hernandes e Caldas (2001), Grey (2004), Oliveira et.al (2017).
Pandemia de Covid-19 no contexto das IFES	Wu, Zhao e Yu et.al. (2020), Zhu et.al. (2020), Brasil (2020l), Brasil (2020m), Brasil (2020h), Brasil (2020i) Brasil (2020j), G1 (2020), Brasil (2020d), Brasil (2020c), Tokarnia (2020), Brasil (2020k), Varela, Gelenske e Lima (2020), Brasil (2021), Valente et al (2020), Carneiro et al (2020), Andersen et.al (2020), Silveira (2020), Campos et.al. (2021), Schmitt, Bugalho e Kruger (2021), Benevides e Pimenta (2021), Panizzon, Costa e Medeiros (2020), Abrucio et.al. (2020), Teixeira-de-Carvalho, Dias Junior, Kruta-Bispo (2021).

O apêndice contém o relato tecnológico resultado da pesquisa, contendo proposta de ação por parte da UFU.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS

Ao compreender sua realidade, o homem elenca hipóteses sobre essa realidade e procura soluções aos desafios encontrados. Um determinado momento histórico é feito por certas características, com maneiras de agir e de ser objetivando alcançar uma plenitude, o que acaba por gerar mudanças na sociedade. Nesse condão, é necessário saber o que se foi e o que se é, para saber o que será. As características sociais latino-americanas envolvem uma sociedade colonialista, o que a torna periférica, ou seja, as decisões voltadas à economia que são tomadas estão localizadas na matriz. Tem-se presente nessas características a existência de uma elite que atua conforme o colonizador, atuando diante do povo. (FREIRE, 1979).

Bonet (2016), ao fazer considerações acerca de políticas públicas, defende que se deve considerar a relação entre o Estado, a sociedade e as classes existentes, originando nessa relação os agentes que vão definir as políticas públicas. Ainda de acordo com o autor, cada momento da história, ao levar em consideração as relações entre os supracitados, possui situações ideológicas, econômicas, culturais, dentre outras, predominantes, refletindo nas ações institucionais.

O capitalismo em âmbito global se desenvolve expandindo ganhos ligados à economia, e paralelamente a isso, cresce a busca pelo fortalecimento da individualidade, do que é singular e da diferença, ou seja, a vida em sociedade gera novos agentes que buscam definir as políticas públicas, emergindo da sociedade civil. Dentre tais agentes estão sindicatos, representantes profissionais, organizações não governamentais, movimentos sociais, o próprio estado, dentre outros. (BONET, 2016).

Almeida e Carneiro (2003) realizaram uma pesquisa focando na dimensão que se ocupa do espaço local da democracia, ou seja, nos municípios. Os autores entendem que nesse âmbito, não de forma exclusiva, que surge inovações nas ações governamentais, no envolvimento dos cidadãos e na gestão pública. A pesquisa realizada buscou apresentar a forma de ação da elite diante temas políticos variados, identificando, de forma resumida, que os integrantes da elite no âmbito local detêm dificuldades em reconhecer que existem minorias, considerando que o fato de respeitar os direitos humanos são um redutor para eficiência judicial e policial.

Nesse ponto relaciona-se o que apresenta Bonet (2016), Almeida e Carneiro (2003) e Freire (1979), convergindo no fator de que existem atores que guiam as políticas públicas, tendo a presença da elite e outras classes e entidades sociais atuando nas decisões. Como defendido

por Freire (1979), fruto de uma história colonialista, o Brasil (inserido no rol de países latino-americanos), possui grande influência da elite frente ao controle social.

Souza (2003) argumenta que existem estudos importantes de políticas públicas no Brasil a nível federal e municipal, deixando lacunas a nível estadual, que possuem diferenças relevantes no que é formulado e implementado pelos diversos governos dos estados. A autora ainda apresenta que uma característica marcante é a concentração que existe de poder legislativo ante as políticas públicas a nível federal, englobando também as competências que são concorrentes entre os estados e federação. A autora defende que existem problemas e lacunas no que tange às pesquisas no referido tema, concluindo que se trata de uma área recente no Brasil.

De forma conceitual, Souza (2003a) apresenta políticas públicas como o ramo do conhecimento que visa ações do governo iniciadas, análises dessas ações, e se necessário, propor mudanças ou entender as ações seguiram por um caminho em detrimento de outro. De forma sintética, a autora defende que elaborar políticas públicas é o governo explicitar seus objetivos em ações e programas com o fim de trazer mudanças à realidade.

Oliveira (2021) apresenta que a política pública especifica uma situação da política, tratando da participação popular no que é decidido sobre o território, seja de forma direta ou indireta (via representantes), tendo particularmente um agente primordial presente, que é a figura do Estado.

Ao se tratar de educação, a presente pesquisa aqui relatada, motiva a abordagem do supracitado tema.

Beserra (2021) argumenta que

a educação é um dos mais importantes pilares de uma sociedade desenvolvida no âmbito político e econômico, pois sabemos que as pessoas que possuem grau de escolaridade maior conseguem empregos com melhores salários. Ainda, possuem conhecimentos sobre seus direitos, podendo exigir de seus representantes eleitos melhores atitudes. Podemos lembrar também sobre a influência da educação no desenvolvimento cultural, social e histórico de um país. (BESERRA, 2021 p.11).

Oliveira (2021) define que a política pública educacional é aquela capaz de ser delimitada por um sistema que é originário de políticas públicas, tratando de decisões governamentais que influenciam o ensino e a aprendizagem.

Ferreira e Santos (2014) argumenta que para uma sociedade seja direcionada de forma efetiva para a cidadania, valores familiares e ética é necessário ter o pilar da educação como alicerce da dignidade.

Azevedo (2004), no prefácio de seu livro, traz que problemas graves rodeiam a educação como uma prática social, atrelada a falta de adequação das políticas que são colocadas em ação

para resolver os referidos problemas. Ainda de acordo com a autora, a política da educação existe diante das relações políticas dominativas, o que pode gerar desigualdades, desequilíbrios e exclusão.

As políticas públicas são operacionalizadas conforme as representações sociais que cada comunidade possui sobre ela mesma, integrada pela cultura, normativos, valores e símbolos da realidade vivida. Ao se tratar das políticas educacionais, é necessário levar em conta qual o projeto social existente, o que se quer implantar ou o que está em curso. É esse projeto de sociedade que influencia a elaboração e execução das políticas, pois ele possui atores e forças sociais com influência de voz e capacidade de decisões, levando os interesses ao Estado. A política pública, por sua vez, surge da busca do Estado em equilibrar interesses dominantes na sociedade, ou seja, através do surgimento de um problema a sociedade discute, exigindo assim a ação do Estado. (AZEVEDO, 2004).

Gelinsk e Seibel (2008) argumentam que não existe uma forma única de análise de políticas públicas, pois fatores técnicos e políticos influenciarão na metodologia. Os autores apresentam que, na Constituição Federal de 1988, as políticas públicas passaram a ter uma nova forma de elaboração, levando em consideração orçamento escasso, a descentralização política, o retorno dos direitos civis e a volta da democracia.

Assim, através da conceituação e abordagens de conceitos apresentados acerca de políticas públicas, pode-se ter uma noção maior sobre a ação da figura estatal e seu modelo de funcionamento.

2.2 GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos é abordada pela ABNT (2018) através da Norma Brasileira *International Organization for Standardization - NBR ISO 31000:2018*, fornecendo as diretrizes para que os riscos sejam gerenciados pelas diversas organizações. A norma traz que o risco é uma incerteza que afeta aos diversos objetivos, sendo a gestão de riscos a coordenação de direção e controles dos referidos riscos, buscando proteger e criar valor, melhorando o desempenho.

Ainda de acordo com ABNT (2018), para que se ocorra a eficácia da gestão de riscos, deve-se levar em consideração oito fatores, sendo: estar integrada em todas as atividades que são desenvolvidas na organização; ser abrangente e ter uma estrutura definida; ser realizada de acordo com os ambientes interno e externo da organização, relacionando-se aos objetivos organizacionais; envolver as partes que possuem interesse; ter dinamismo em relação a

mudanças que possam ocorrer; ter acesso a informações claras e oportunas; considerar a cultura organizacional e o comportamento dos membros; ter uma melhoria contínua baseada na experiência obtida e no que se conhece.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Coso* (2007), conforme descrito na introdução acerca da edição brasileira, é composto por representantes do *Institute of Managements Accountants*, *Institute of Internal Auditors* (ligado ao Instituto dos Auditores Internos do Brasil via Federação latino-americana de Auditores Internos), *American Institute of Certified Public Accountants*, *American Accounting Association* e *Financial Executives International*. Coso (2007) apresenta que as organizações encontram incertezas em suas atividades, o que acaba por representar riscos, cabendo aos gestores atuarem e decidirem até que ponto as incertezas são aceitáveis, buscando aprimorar o valor gerado às partes interessadas das organizações. Ainda de acordo com Coso (2007), o gerenciamento de riscos corporativos define-se como

[...] um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007 p.4)

Em 2017 foi realizada uma atualização da referência acima citada. De forma a esclarecer, Coso (2017) apresenta que o gerenciamento de riscos

[...] não é uma função nem um departamento. É a cultura, as competências e as práticas que as organizações integram à definição e a à execução da estratégia, com o objetivo de gerenciar o risco na criação, na preservação e na realização de valor.
 [...] é mais do que uma lista de riscos [...]
 [...] vai além do controle interno [...] trata também de outros tópicos, como definição de estratégia, governança, comunicação com os *stakeholders* e mensuração da performance [...]
 [...] não é um *checklist*. É um conjunto de princípios [...] também um sistema de monitoramento, aprendizado e melhoria da performance [...]. (COSO, 2017 p.3)

No Coso (2017) apresenta-se uma estrutura orientada para o gerenciamento de riscos, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 – Estrutura orientada para o gerenciamento de riscos



Fonte: Coso (2017, p.6, tradução nossa)

Na figura 1, a governança oferece a orientação e a responsabilização, a estratégia se baseia nos objetivos e define qual é o apetite a risco aceitável, a performance representa o total dos riscos assumidos e suas respostas (resultados são informados aos *stakeholders* que fazem parte da gestão dos riscos), a análise e a revisão permite que se verifique o que pode ser corrigido e o que está funcionando de forma satisfatória, e a informação, comunicação e reporte trata do compartilhamento preciso de informações. Associados à princípios que vão da governança ao monitoramento, é possível ter um gerenciamento de riscos aceitáveis relacionados aos objetivos organizacionais. (COSO, 2017)

Ao se adentrar na esfera pública, Ávila (2016) apresenta que aprimorar de forma contínua a maneira de administrar bens públicos é um dos desafios enfrentados pela gestão pública. E nesse condão, a gestão de riscos tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços e proporcionar políticas públicas mais eficazes. Ainda de acordo com a autora, ao se implementar a sistemática de gestão de riscos, os gestores devem ter a consciência de que os riscos corridos devem ser inteligentes, pois são bases para proporcionar um serviço pautado em inovação e dinamismo. Ribeiro (2020), dentre outros fatores, aponta a gestão de riscos como fundamental para mitigar a probabilidade dos objetivos das organizações públicas não serem alcançados.

Hill e Dinsdale (2003) desenvolveram um documento objetivando desenvolver currículos para aprendizagem e estratégias que abordem a gestão de riscos voltadas ao setor público. Os autores propuseram sugestões para aprimorar a gestão de riscos existente no serviço público canadense, buscando eficácia relacionada aos servidores. Para os autores, a cultura existente no serviço público deve ser alterada, incluindo ferramentas e um plano de treinamento a ser oferecido a servidores que atuem na gestão de riscos, além de tratar a gestão de riscos

como “uma função central, sistemática e integrada do governo” (p.49). Atrelado a tal fator, os autores também defendem a sistemática de se ter uma fonte única que sirva de orientação aos servidores, um centro do governo que trate acerca da gestão de riscos de forma especializada. E por fim, sugerem que o ensinamento acerca da gestão de riscos seja aprimorado, desenvolvendo cursos gerenciais, ferramentas, implementando mentorias, dentre outras sugestões.

Hill e Dinsdale (2003) apresentam que “as conclusões aqui expostas fornecem recomendações gerais para o serviço público, ministérios e órgãos governamentais.” (p.52)

Com base no que foi apresentado no referido tema, verifica-se que a gestão de riscos é uma ferramenta capaz de aprimorar e gerenciar as incertezas nos órgãos públicos, inclusive em instituições federais de ensino superior, como a Universidade Federal de Uberlândia, objeto da referida pesquisa.

2.3 GOVERNANÇA PÚBLICA

De acordo com o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União - TCU (2014) a governança surgiu quando os donos das organizações deixaram de geri-las de forma direta, terceirizando a administração, delegando o poder e a autoridade para gerir os recursos dos quais são os proprietários. E com a possibilidade do surgimento de conflitos entre os proprietários e os gestores, as estruturas de governança foram desenvolvidas, visando segurança, desempenho, redução de conflitos e alinhamento de ações. Ainda de acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU (2014), a governança inicialmente foi tratada em organizações do setor privado.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) apresenta como definição de governança corporativa “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).

Ainda de acordo com o IBGC (2015), princípios básicos de governança corporativa, ao serem adotados de forma adequada, trazem confiança interna e externa. E os referidos princípios são a transparência, a equidade, a *accountability* e a responsabilidade corporativa.

De acordo com Borges e Serrão (2005), a governança corporativa busca melhorar a gestão e também o ambiente regulatório. Ainda de acordo com os autores, cada país teve sua evolução em relação ao tema, pois considera-se a cultura, as instituições e a legislação.

Para Borges e Serrão (2005), em relação ao Brasil,

com um desenho empresarial mais de Terceiro Mundo e fora dos modelos anglo-americano e nipo-germânico, só na última década o tema vem ganhando relevo em virtude da sofisticação advinda dos movimentos dos grandes conglomerados, dos efeitos da privatização e da importação de regras globais pela busca de recursos em outros mercados (BORGES, SERRÃO, 2005, p.143)

Borges e Serrão (2005) defendem que as mudanças que ocorreram na lei de sociedades anônimas, no Código Civil, nos normativos da Comissão de Valores Imobiliários e, na Bolsa de Valores de São Paulo, a originação do Novo Mercado, além de outras legislações, trouxeram uma evidenciação ao que fazem os órgãos participantes de administradores e de proprietários. Para eles, se administrar de forma competente, associado à transparência e à prestação de contas, cria-se um diferencial e cria-se também valor.

De acordo com o IBGC (2016), ao se tratar de companhias abertas, existem pilares básicos em que a boa governança deve se basear. Um dos pilares é a transparência, que é disponibilizar informações para partes interessadas, contemplando diversos fatores, inclusive fatores intangíveis, e não se limitando apenas a regulamentos ou leis. Outro pilar é a equidade, que significa dar um tratamento que traga isonomia e justiça entre as partes interessadas, considerando as expectativas, necessidades, direitos, deveres e interesses. Outro pilar é a prestação de contas ou *accountability*, que consiste em prestar contas e assumir as consequências que se originem de seus atos, de modo transparente, objetivo, de fácil compreensão e no tempo certo. Por fim, o último pilar é a responsabilidade corporativa, que consiste no aumento de externalidades positivas e diminuição de negativas, além de cuidar de que a entidade seja economicamente e financeiramente viável, considerando os diversos recursos que compõem a entidade e nos diversos períodos de tempo, do curto ao longo.

Faz-se necessário apresentar a importância da governança para o setor público. Conforme apresentado pela *International Federation of Accountants* – IFAC (2001), a governança adotada no âmbito privado, possui como foco o conselho de administração. Já no âmbito público essa definição se torna difícil, pois existem diferentes formas de atuação, ou seja, desenvolver um modelo que se aplique a todos os entes públicos. Ainda de acordo com a referência supracitada, no setor público, existem mais interessados em que as contas devem ser prestadas, atendendo a objetivos diversos, como sociais, políticos e econômicos.

Conforme apresenta IFAC (2001) o nível de realização das contas prestadas à sociedade incluem regras, regulamentos, normas e valores culturais do país, ditando a estrutura regulatória e as entidades que a constituem.

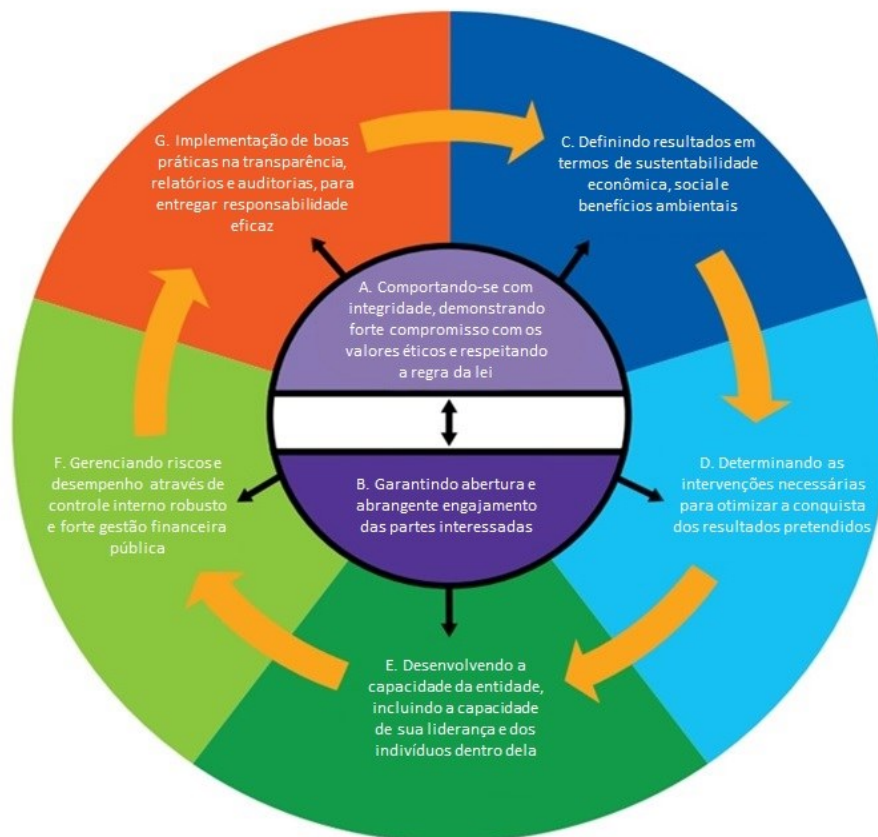
O TCU (2014) apresenta que ocorreu uma tendência de transformar o setor público em algo que seja mais ético e eficiente, em que diversos órgão e entidades, como CIPFA (*The*

Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) OPM (*Office for Public Management Ltd*), que publicaram conjuntamente um guia, voltado para o serviço público, de padrões de boa governança, dentre outros órgãos e entidades.

O IFAC e CIPFA (2014), abordam os princípios da boa governança voltada para o setor público, apontando que a função desta é atingir os resultados que se pretende enquanto se age em prol do que é público. E essa atuação que se relaciona ao interesse público necessita de integridade, ética e respeito às legislações; requer que as partes que são interessadas no processo se engajem; que sejam definidos resultados e benefícios da economia, da sociedade e do ambiente; necessita que se definam o que será usado de intervenção para atingir os resultados; requer que sejam desenvolvidas a organização, os líderes e os indivíduos; necessita do estabelecimento de um gerenciamento de riscos via controles internos; e requer que se implemente a transparência, auditorias e relatórios. A figura 2, representa a interação entre cada um dos fatores apresentados, sendo:

Figura 2 – Interação entre fatores de governança

Alcançar os resultados pretendidos ao mesmo tempo em que atua no interesse público em todos os momentos



Fonte: IFAC e CIPFA (2014, p.11)

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)

Graham, Amos e Plumptre (2003) apresentam a governança como as relações que existem entre as estruturas, os processos e as tradições, que por sua vez determinam como é exercido o poder, como se tomam as decisões e como se relacionam com as partes interessadas. Através da figura 3, os autores ilustraram quatro setores e suas relações com os cidadãos em geral, deixando evidente que os tamanhos e a sobreposição, podem variar. Os autores defendem que a mídia exerce um papel importante, pois tem um papel relevante na formação de ideias e opiniões acerca das políticas públicas.

Figura 3 – Setores e suas relações na governança



Fonte: Graham, Amos e Plumptre (2003, p.3, tradução nossa)

Ainda para Graham, Amos e Plumptre (2003), a boa governança é um modelo que culmina em resultados almejados pelos cidadãos nos âmbitos social, ambiental e econômico. E tal fato conduz a questões acerca do papel exercido pelo governo, sua relação com os cidadãos, a relação entre os poderes (legislativo, executivo e judiciário), e os papéis exercidos pelos diversos setores.

No setor público, conforme apresenta o TCU (2014), a governança pode ser observada através de quatro perspectivas. A primeira delas é a “sociedade e o Estado” (TCU, 2014; p.18), perspectiva em que ocorrem a definição de regras e de princípios que serão seguidas pelos agentes, sejam eles públicos ou privados, coordenados pela Constituição, e dá as condições necessárias para que ocorra o controle e a administração do Estado. A segunda perspectiva é a dos “entes federativos, esferas de poder e políticas públicas” (TCU, 2014; p.18) que trata do relacionamento estrutural e setorial, representando assim a capacidade do governo em elaborar e aplicar políticas públicas efetivamente. A terceira perspectiva é a de “órgãos e entidades” (TCU, 2014; p.18), que trata da garantia do cumprimento do papel que estes possuem, considerando importante diversos fatores, entre eles a integridade, a ética, a transparência, o *accountability*, dentre outros. E por fim, a quarta perspectiva, é de “atividades intraorganizacionais” (TCU, 2014; p.18), que trata da forma de direção, controle e avaliação dos recursos que uma organização possui, com o intuito de diminuir riscos, melhorar os resultados, otimizar os recursos utilizados e gerar a agregação de valor. Ainda conforme a referência citada, essas perspectivas se interagem, sendo interdependentes e complementares.

A governança pública abrange aquilo que uma instituição pública executa para garantir que seus atos estejam de acordo com os interesses que a sociedade apresenta, ou seja, ter normativos e regras formalizadas que facilitem formular e implementar políticas públicas e serviços públicos visando atender ao que a sociedade demanda. Isso é tido como a implementação de boas práticas. Dessa forma, se penetra nas teorias conceituais da governança pública ao identificar na sociedade aquilo que ela demanda como necessidades relevantes, ao determinar quais são os objetivos das instituições e ao elaborar meios de alcançar as metas. (BRASIL, 2018)

Ao se tratar de leis e normativos presentes no Brasil, é interessante apresentar a visão do TCU (2014) acerca da Constituição Federal de 1988. Em seu artigo primeiro, no caput, a Constituição Federal traz que o Brasil é um “Estado Democrático de Direito”. Na visão do TCU (2014), em relação à governança, mostra que o poder vem do povo e não se concentra no governo, sendo que os cidadãos possuem o poder de escolha de quem os vão representar. Ainda de acordo com o TCU (2014), quando da Assembleia Nacional Constituinte de 1988, foram determinados no artigo quinto, “direitos e garantias fundamentais dos cidadãos” (p.15); a organização política e administrativa dos poderes e do Estado em seu artigo 18º; no artigo 70º definiu acerca da fiscalização interna e externa; definiu e dividiu quais as responsabilidades e funções a serem desempenhadas; dentre outras ações.

Além do que apresentou sobre a Constituição Federal de 1988, o TCU (2014) apresenta que a governança pública teve seu fortalecimento através do Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994 (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal); a Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal); a Lei 12.813 de 16 de maio de 2013 (que trata de conflitos de interesses no âmbito do Poder Executivo Federal); a Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação); além do GesPública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização).

O Decreto 1.171 de 22 de junho de 1994, referente ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, trata de como devem se nortear as condutas dos servidores, quais seus deveres e quais as vedações possuem. Como exemplo, o item VIII das Regras Deontológicas, apresenta que todos possuem direito à verdade, sendo que “[...] o servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública [...]” (BRASIL, 1994)

A Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000, mais conhecida como Lei da Responsabilidade Fiscal, segundo TCU (2014), trata de fatores ligados à ética e à moralidade, além de tratar do comportamento das lideranças. Ao se consultar a lei, verifica-se em seu artigo primeiro, que trata de “[...] normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal [...]”. O parágrafo primeiro do referido artigo apresenta que “a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas [...]” (BRASIL, 2000)

A Lei 12.813 de 16 de maio de 2013, trata de conflitos de interesses no âmbito do Poder Executivo Federal, no exercício de cargo ou emprego, definindo situações que são conflitos de interesse, a forma de fiscalização e de avaliação. (BRASIL, 2013)

A Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011, mais conhecida como LAI (Lei de Acesso à Informação), regula como é o acesso a informações, tratando da publicidade, meios de divulgação, controle social, da transparência, do sigilo de informações, dentre outros fatores. (BRASIL, 2011b)

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, de acordo com seu portal na internet, foi revogado com a publicação do Decreto 9.094 de 17 de julho de 2017. Conforme a página de apresentação em seu portal, o programa tratava de soluções que visavam o aperfeiçoamento de sistemas de gestão relacionados às organizações públicas, tendo diversos princípios, como a agilidade, a economicidade, a transparência, dentre outros. (BRASIL, 2017c)

O Decreto 9.094 de 17 de julho de 2017 regulamenta o que define a Lei 13.460 de 26 de junho de 2017, trata sobre a simplificação de atendimentos realizados pelo serviço público aos usuários, dentre outros pontos. Ao se ler o decreto, verifica-se, por exemplo, em seu artigo primeiro que trata de diretrizes, como utilizar linguagem clara, racionalizar métodos de controle e procedimentos de controle, compartilhar informações, eliminar formalidades em que o custo seja maior que o risco, dentre outras. (BRASIL, 2017a)

Vale mencionar acerca das ações governamentais para implantação da governança pública. A Controladoria-Geral da União, em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, elaboraram a Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Tal IN trata dos controles internos, da gestão de riscos e da governança em relação ao Executivo em âmbito federal, definindo em seu artigo primeiro que órgãos e entidades do referido poder, “[...] deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.” (BRASIL, 2016a)

O artigo segundo da referida Instrução Normativa, traz conceitos que são importantes e se relacionam diretamente com o tema governança, conforme já apresentado no presente referencial teórico. Tal artigo apresenta os conceitos de

I –accountability: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

[...]

V –controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de accountability;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica;

[...]

VIII –governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

IX –governança no setor público: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

[...] (BRASIL, 2016a)

O capítulo IV da referida instrução normativa trata acerca da governança, apresentando, em seu artigo 21º, como princípios da boa governança liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência, *accountability*, afirmando que tais princípios devem ser

integrados em sua aplicação, além de serem entendidos por todos que fazem parte da organização.

A legislação brasileira avançou em relação à governança, com a publicação de um decreto que trata especificadamente dela. O Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017 apresenta em seu artigo primeiro que “[...]dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. Em seu artigo segundo, item I, define governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O artigo terceiro trata dos princípios da governança pública, sendo a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e responsabilidade, e a transparência. O artigo quarto trata das diretrizes da governança pública, distribuídos em 11 itens. Em tal artigo pode-se afirmar que busca-se o direcionamento de ações para solução e resultados para a sociedade, no tempo oportuno e de forma inovadora; a promoção da modernização da forma de gestão pública, a integração de serviços, a simplificação administrativa; implementação de controles internos, de gestão de riscos; definição de competências, funções e responsabilidade; tornar mais forte o acesso público às informações; dentre outros. (BRASIL, 2017b)

Ainda referenciando o Decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017, o artigo quinto trata de mecanismos, sendo a liderança (que compreende a integridade, a competência, a responsabilidade e a motivação), a estratégia e o controle. O artigo 17 traz que:

“Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional[...].” (BRASIL, 2017b)

Com base nas referências apresentadas, a governança será analisada no âmbito das Universidades Federais do estado de Minas Gerais em relação aos seus Planos de Desenvolvimento Institucional e Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.4.1 Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI / Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão – PIDE

De acordo com Borges e Araújo (2001) o planejamento estratégico possui a função de ser uma ferramenta para definir o que se espera do futuro e os caminhos para se alcançar o que se objetiva, mostrando demandas, capacidades, oportunidades e condições de se tomar decisões. Os autores defendem que se deve compreender que as universidades possuem peculiaridades diferentes das demais organizações, o que pode levar a necessidade de se ajustar essa ferramenta quando de sua utilização.

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

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.

Mazzurana e Jung (2014) defendem que no contexto de mudanças sociais, gerir o ensino superior percorre análises na vertente da estratégia. E nesse planejamento estratégico verifica-se a ação dos gestores em se comprometer com o futuro da organização, considerando o todo, as metas, os objetivos e as definições de visão e missão da instituição. E nesse processo, faz-se importante a participação da sociedade e do meio acadêmico.

No âmbito das IFES existe o Plano de Desenvolvimento Institucional. A lei nº 9.304 de 20 de dezembro de 1996, trouxe dispositivos acerca do planejamento nas IFES. Tal lei trata das diretrizes e das bases que a educação nacional deva ter, estabelecendo em seu artigo 46 que “a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação” (BRASIL, 1996). A lei nº 10.870 de 19 de maio de 2004 traz em seu artigo quarto que tal credenciamento ou a renovação do mesmo, além do reconhecimento ou da renovação do mesmo em relação à graduação e seus cursos, possui uma validade que vai até 5 anos, exceto às universidades, que pode ser até 10 anos. Em seu parágrafo único, tal artigo define que o MEC estabelecerá os critérios de prazo e conforme os resultados obtidos com as avaliações, podendo ocorrer prorrogações. (BRASIL, 2004b).

Dessa forma, faz-se necessário entender os motivos do PDI se relacionar com a avaliação. O Parecer CES/CNE nº 1.070/1999 do Ministério da Educação, traz informações,

em seu item 4, que para o credenciamento, além de diversos documentos, deve-se ter o plano de desenvolvimento institucional. (BRASIL, 1999).

No ano de 2004, especificamente no mês de dezembro, foi publicada pelo MEC as diretrizes de elaboração do PDI. Em sua introdução, apresenta-se que o planejamento estratégico (PDI), deveria fazer parte da avaliação das IES. No decorrer do documento são especificados os pressupostos a serem seguidos, os normativos relacionados, orientações e um formulário modelo. (BRASIL, 2004c)

Ainda de acordo com as diretrizes para elaboração do PDI (Brasil, 2004c), é relevante apresentar o seguinte trecho do item III

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes.

É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral. [...] (BRASIL, 2004c p.2).

A resolução CNE/CES 10, de 11 de março de 2002, do Ministério da Educação, traz em sua sessão II, artigo sexto, acerca do PDI. No caput do artigo apresenta-se que o PDI é um compromisso firmado da instituição para com o MEC. No parágrafo 1º, define-se que para se credenciar e recredenciar as IES, ao se cumprir tudo que é exigido legalmente, faz-se necessário ter o PDI aprovado pelo MEC. (BRASIL, 2002)

Ainda tratando de resoluções do MEC, têm-se a Resolução CNE/CES nº 3 de 14 de outubro de 2010, que define em seu item VII do artigo terceiro, que para se requerer um credenciamento na forma de universidade, deve-se ter uma compatibilidade do Estatuto e do PDI com o status de universidade. (BRASIL, 2010)

A lei 10.861 de 14 de abril de 2004 trata do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior), definindo em seu artigo terceiro, item I, que o PDI e a missão são dimensões institucionais a serem obrigatoriamente avaliadas ao se identificar o perfil e a atuação das IES (BRASIL, 2004a). O portal do INEP/MEC (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), define o SINAES sendo formado pela avaliação dos cursos, dos estudantes e das instituições, servindo como uma base para se estabelecer como está a qualidade dos cursos e das IES. E tais informações obtidas acabam por servir para orientações institucionais e governamentais, subsidiando definições de regulação. (BRASIL, 2015a)

A legislação que possui orientações e definições para o PDI envolve diversas portarias, decretos, leis, normativos. Sant’Ana *et al* (2017) apresentou um quadro resumo dos normativos que se relacionam ao PDI (Quadro 1)

Quadro 2 – Resumo de normativos relacionados ao PDI

LEGISLAÇÃO	OBJETO	REFERÊNCIA	IMPLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO SOBRE O PDI
Portaria MEC nº de 1.466/2001, 12/07/2001	Autorização de curso fora de Sede.	Art. 4	Pedidos de autorização devem ter como documentação o PDI, dentre outros.
Resolução CNE/CES 10, de 2002	Dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior	Art. 6; Art. 7	O PDI deve ser desenvolvido conjuntamente entre a mantenedora e a mantida; apresenta listagem dos documentos que devem ser incluídos no PDI; coloca o PDI como requisito aos atos de credenciamento e reconhecimentos das IES; pode ser exigido no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC; e deve sofrer aditamento no caso de modificações.
Portaria MEC nº 7, de 19/03/2004	Aditamentos por modificações no PDI	Art. 1º	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI
Portaria nº 2.051, de 09/07/2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES	Art. 15	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão, dentre outros documentos: I - O (PDI)
Decreto nº 5.224/2004, de 01/10/2004	Dispõe sobre a organização dos CEFETs que se tornaram IFs (Institutos Federais)	Art. 17 §5; Art. 21	Credenciamento dos IFs condicionado à apresentação do PDI e a indicadores institucionais de desempenho.
Portaria MEC nº4.361, de 29/12/2004	Processos a serem protocolados junto ao Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIENS/MEC.	Art. 1; Art. 3; Art. 14; § 3	Necessidade do PDI para o credenciamento e reconhecimentos das IES; PDI e seus aditamentos.
Decreto nº 5.622, de 19/12/2005	Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	Art. 12; Art. 26, II, alínea a	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição; necessidade de constar no PDI vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais múltiplas.

LEGISLAÇÃO	OBJETO	REFERÊNCIA	IMPLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO SOBRE O PDI
Decreto nº5.773/2006, de 09/05/2006	Supervisão e Avaliação das IES e seus Cursos.	Art. 15; Art. 16	PDI como documento obrigatório no processo de credenciamento; apresenta elementos que devem constar no PDI
Portaria Normativa MEC nº 2, de 10/01/2007	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade a distância.	Art. 3 §6	Cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição, por ocasião do credenciamento.
Portaria normativa Nº 40, de 12/12/2007	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.	Art. 2º §1; Art. 15 §5; Art. 26; Art. 46; Art. 57; Art. 57 §5; Art. 59	Análise dos dados inseridos no PDI pela Comissão de Avaliação durante visita <i>in loco</i> ; necessidade do curso a ser autorizado constar no PDI; PDI como documento indispensável para o pedido de credenciamento para EAD; mudanças no PDI tramitem como aditamento ao ato de credenciamento ou recredenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI.
Resolução CNE/CES nº 3, de 14/10/2010	Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino.	Art. 3º; Art. 6º	O credenciamento como universidade deve observar a compatibilidade do PDI e do Estatuto com a categoria de universidade, além de destacar a necessidade de inserir, eletronicamente em campo determinado, o PDI, dentre outros documentos.
Resolução nº 1, de 11 de Março de 2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.	Art. 2º §1º; Art. 5º §1e §3; Art. 6º; Art. 7º § 4; Art. 9º § 3; Art. 10; Art. 14 § 1; Art. 16; Art. 17; Art. 25 § 1º	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos de EaD e a distinção entre polos; a expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos termos do PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.

Fonte: Sant'Ana et al (2017, p11-14)

A gestão das IFES pode receber uma contribuição vinda do planejamento estratégico e do PDI. Tais documentos, permitem que a instituição se conheça, auxiliando a gestão ao definir objetivos, ações e metas a serem atingidas. (SILVA et.al, 2013)

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)

Mizael *et.al* (2013) apresentam que a gestão de universidades não deve ficar relacionada de forma necessária ao movimento de se romper com o que se define administração burocrática. De acordo com os autores, o que deve ocorrer é uma flexibilização da burocracia quando se desenvolve uma gestão direcionada para resultados, dessa forma, ao se elaborar o PDI não se deve focar apenas nas definições legais para o credenciamento, mas sim na identificação de oportunidades, de realizar um planejamento de forma estratégica, envolvendo toda a comunidade universitária em sua construção.

Dal Magro e Rausch (2012) realizaram uma pesquisa para verificarem se os PDIs das Universidades Federais do Brasil atendem ao que requisita o MEC. Ao final da pesquisa identificaram que as instituições analisadas acabam por não criar planos que tenham por objetivo o desenvolvimento da instituição, ou seja, se dá pouca importância em reorganizar e planejar, na eficiência da gestão financeira e na uniformização de tarefas. Além disso, concluem que não existe um planejamento para se controlar eficientemente recursos voltados para infraestrutura, inovação da tecnologia e qualificação de seus profissionais.

Dentro da temática acerca de planejamento, uma gestão estratégica é fundamental para a governança, em que se define objetivos e a forma de alcançá-los. E na administração pública federal, existem diretrizes a serem seguidas. Uma dessas diretrizes apresenta que (BRASIL, 2020e)

Os planejamentos estratégicos organizacionais deverão ser elaborados em consonância com os direcionadores estratégicos expressos na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), nos planos setoriais e, principalmente, no Plano Plurianual (PPA). Esses planos e estratégias, que alcançam a transversalidade e a multisetorialidade das políticas públicas, antecedem e são insumos do planejamento estratégico institucional. O alinhamento e a coordenação entre esses planos diminuem a assimetria de informações e reduzem os custos de agência, aumentando a eficiência e a eficácia da ação governamental. (BRASIL, 2020e p.49)

A Instrução Normativa nº 24 de 18 de março de 2020 do Ministério da Economia, em seus artigos 2º e 3º, define

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - planejamento estratégico: processo sistêmico de estabelecimento da estratégia para, a partir de uma condição presente e do entendimento do que é a organização e qual o

seu papel, e considerando a análise do contexto, alcançar uma situação futura desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos;

II - plano estratégico institucional: produto do planejamento estratégico, que documenta, no mínimo, a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos;

III - gestão estratégica: processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interatuantes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados. O planejamento estratégico é o principal instrumento da gestão estratégica; e

IV - governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Art. 3º O plano estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

I - cadeia de valor da instituição;

II - identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);

III - objetivos estratégicos e respectivas metas;

IV - indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e

V - projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.

Parágrafo único. Os elementos descritos no caput poderão constar do próprio plano estratégico institucional ou de outro plano que o desdobre, como o plano de gestão anual, previsto no art. 18 da Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. (BRASIL, 2020f)

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, pois tal institucionalização é relevante para crescer de forma organizada e consolidar o progresso realizado. A questão apresentada é que a academia ainda não dá o valor devido a tal processo. (PICCHIAI, 2012)

2.4.2 Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI / Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações - PDTIC

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

Dentro desse contexto de inovação e tecnologias, faz-se interessante tratar acerca do Governo Digital. Conforme o portal do Governo Digital, a partir do ano 2000 o governo federal busca 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 diversas melhorias, entre elas um melhor acesso às informações de caráter público, a ação de modernizar o Estado, simplificar processos, dentre outros. (BRASIL, 2020b)

O decreto nº 7.579 de 11 de outubro de 2011, traz em seu artigo primeiro

Art. 1º Ficam organizados sob a forma de sistema, com a denominação de Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISPI, o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de tecnologia da informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas utilizados direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal. (BRASIL, 2011a)

Tal sistema tem a finalidade de garantir suporte de informação ao governo federal, facilitar que as informações que estejam disponíveis sejam obtidas pelos interessados, dentre outras finalidades (BRASIL, 2011a). O parágrafo primeiro do artigo segundo do referido decreto, traz que

Consideram-se recursos de tecnologia da informação o conjunto formado pelos bens e serviços de tecnologia da informação que constituem a infraestrutura tecnológica de suporte automatizado ao ciclo da informação, que envolve as atividades de produção, coleta, tratamento, armazenamento, transmissão, recepção, comunicação e disseminação. (BRASIL, 2011a)

Ao se tratar diretamente do planejamento relacionado à tecnologia, a Instrução Normativa nº 1 de 04 de abril de 2019, pertencente ao Ministério da Economia, define em seu item XXV do artigo segundo que PDTIC é “instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TIC, com o objetivo de atender às necessidades finalísticas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.” (BRASIL, 2019a)

Ainda de acordo com a IN citada anteriormente, as contratações relacionadas a TIC e suas soluções, devem estar de acordo com o PDTIC da instituição.

A Portaria nº 778 de 4 de abril de 2019, feita pelo Ministério da Economia, apresenta em seu artigo quarto, inciso V, que o PDTIC deve ser publicados no portal da instituição, favorecendo a transparência. O artigo sexto define que o PDTIC é a ferramenta que alinha os planos relacionados à TIC e as estratégias institucionais, apresentando o que deve conter, como os planos necessários (gestão de riscos, de pessoas, orçamentário, ações e metas), dentre outras definições. (BRASIL, 2019b)

A Portaria nº 18.152 de 4 de agosto de 2020, feita pelo Ministério da Economia, traz alterações à Portaria nº 778 de 4 de abril de 2019, citada acima. Foi citado o artigo sexto da referida portaria, incluindo que além do plano de ações e plano de metas, deve-se conter no PDTIC a unidade que é demandante e a unidade que é responsável por executar. (BRASIL, 2020g)

O anexo do Decreto 10.332 de 28 de abril de 2020 define que a estratégia acerca do governo digital 2020 / 2022, dentre outras especificadas no anexo, visa transformar o governo por meio da tecnologia digital. E nesse contexto apresenta diversos objetivos, sendo:

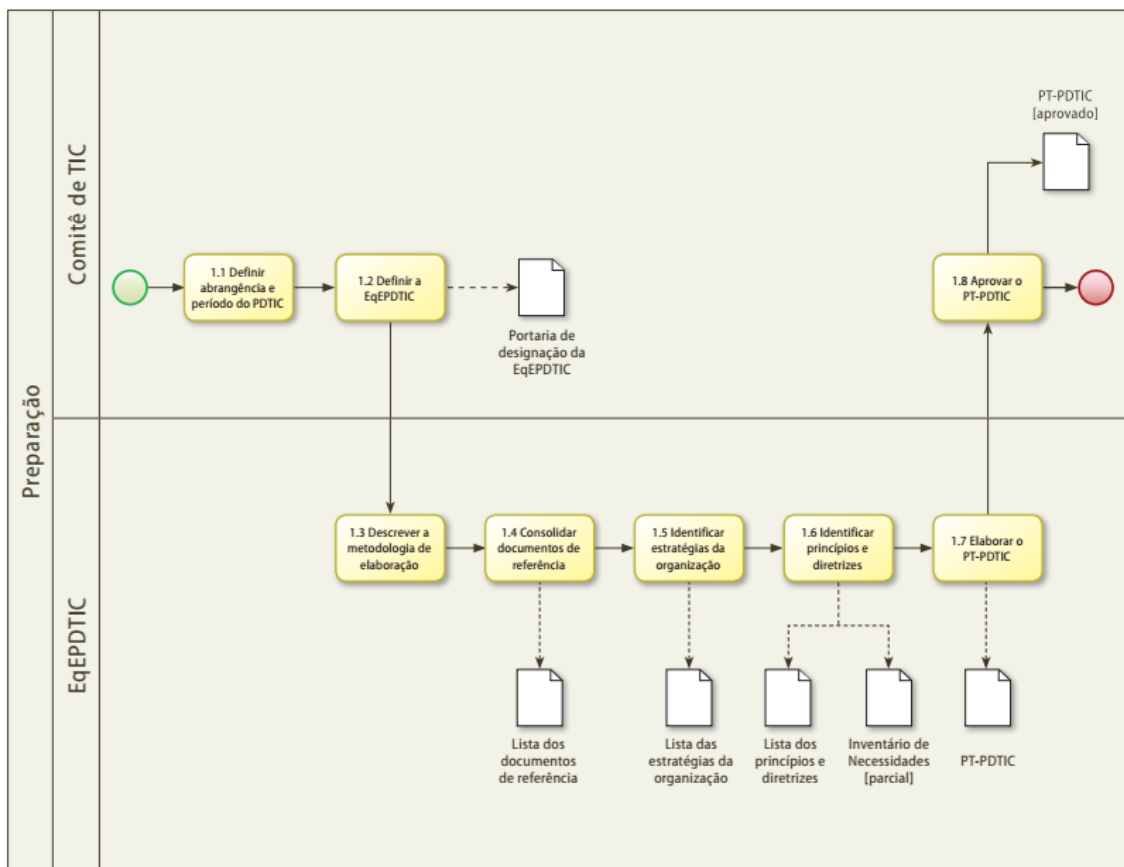
- Objetivo 1 - Oferta de serviços públicos digitais
[...]
 - Objetivo 2 - Avaliação de satisfação nos serviços digitais
[...]
 - Objetivo 3 - Canais e serviços digitais simples e intuitivos
[...]
 - Objetivo 4 - Acesso digital único aos serviços públicos
[...]
 - Objetivo 5 - Plataformas e ferramentas compartilhadas
[...]
 - Objetivo 6 - Serviços públicos integrados
[...]
 - Objetivo 7 - Políticas públicas baseadas em dados e evidências
[...]
 - Objetivo 8 - Serviços públicos do futuro e tecnologias emergentes
[...]
 - Objetivo 9 - Serviços preditivos e personalizados ao cidadão
[...]
 - Objetivo 10 - Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados no âmbito do Governo federal
[...]
 - Objetivo 11: Garantia da segurança das plataformas de governo digital e de missão crítica
[...]
 - Objetivo 12 - Identidade digital ao cidadão
[...]
 - Objetivo 13 - Reformulação dos canais de transparência e dados abertos
[...]
 - Objetivo 14 - Participação do cidadão na elaboração de políticas públicas
[...]
 - Objetivo 15 - Governo como plataforma para novos negócios
[...]
 - Objetivo 16 - Otimização das infraestruturas de tecnologia da informação
[...]
 - Objetivo 17 - O digital como fonte de recursos para políticas públicas essenciais
[...]
 - Objetivo 18 - Equipes de governo com competências digitais
[...]
- [...] (BRASIL, 2020a)

O PDTIC é a ferramenta que orienta e acompanha as ações de TIC, determinando estratégias e planejamentos de implementação. É um instrumento que subsidia as decisões dos gestores, combatendo ameaças e aproveitando oportunidades. Tal plano culmina na melhoria dos serviços que são prestados e em uma qualificação dos gastos realizados pelo poder público. (BRASIL, 2016b)

O Guia de PDTIC do SISP, elaborado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em 2016, apresenta que planejar possibilita se antever a situações futuras, diminuindo as incertezas. E no caso das TICs, identifica-se as oportunidades que aprimorem a organização e sua atuação, subsidiando uma gestão de recursos de forma efetiva e relacionando as soluções de TIC às metas organizacionais. O referido guia identifica os papéis

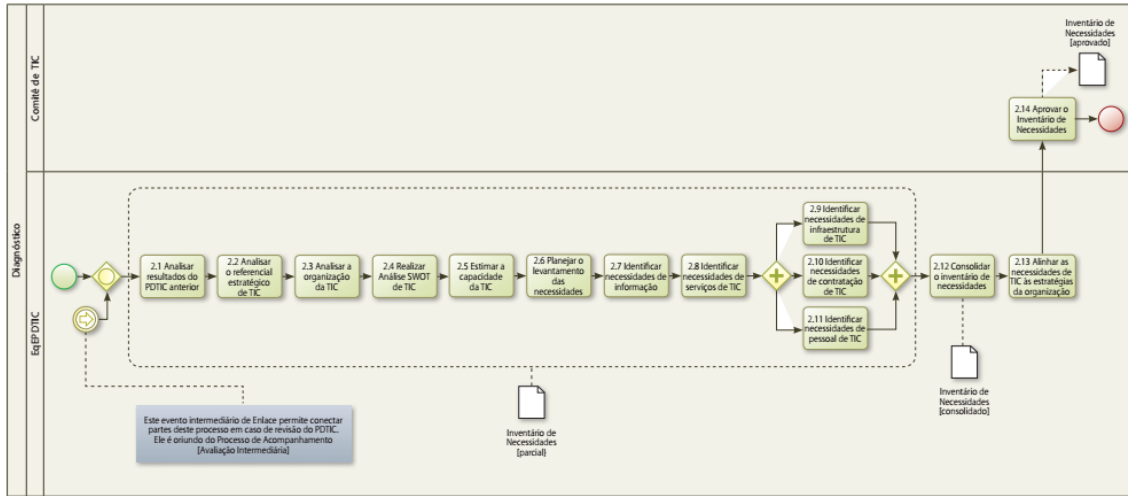
que se envolvem na existência do PDTIC, sendo eles “Autoridade Máxima [...] Comitê de TIC [...] Equipe de Elaboração do PDTIC [...] Equipe de Acompanhamento do PDTIC” (p.25-26). Define-se também os subprocessos que fazem parte da elaboração do PDTIC, sendo a preparação, o diagnóstico da situação presente e o planejamento do que se deseja. E cada um desses subprocessos, possuem outras etapas inseridas, apresentadas nas figuras 4, 5, 6 e 7. (BRASIL, 2016b)

Figura 4 - Subprocesso de Preparação



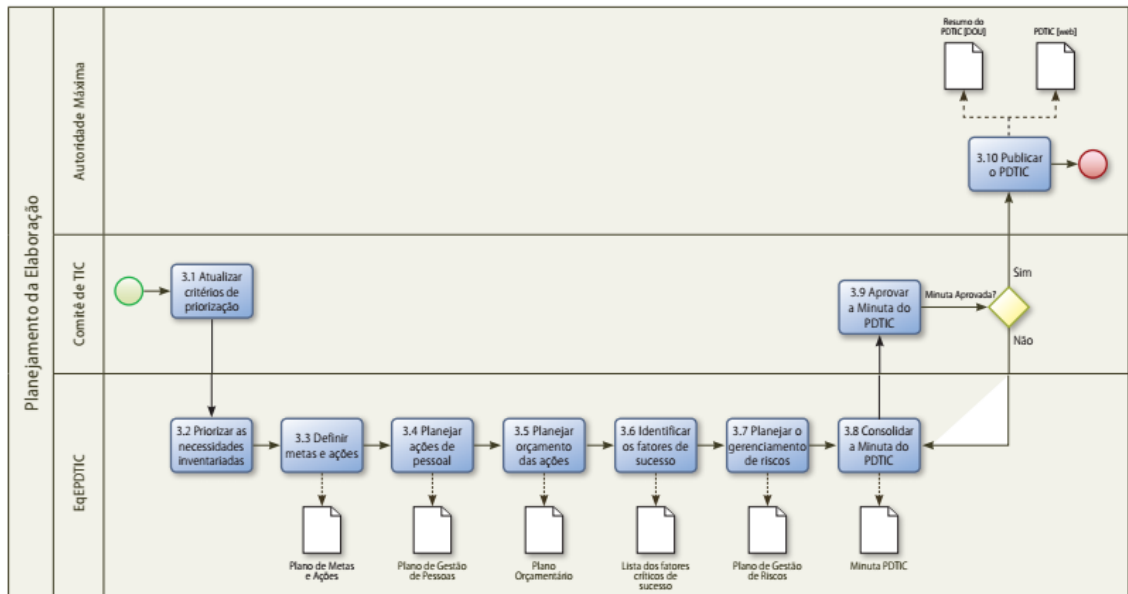
Fonte: Guia de PDTIC do SISP (BRASIL, 2016b p.29)

Figura 5 - Subprocesso de Diagnóstico



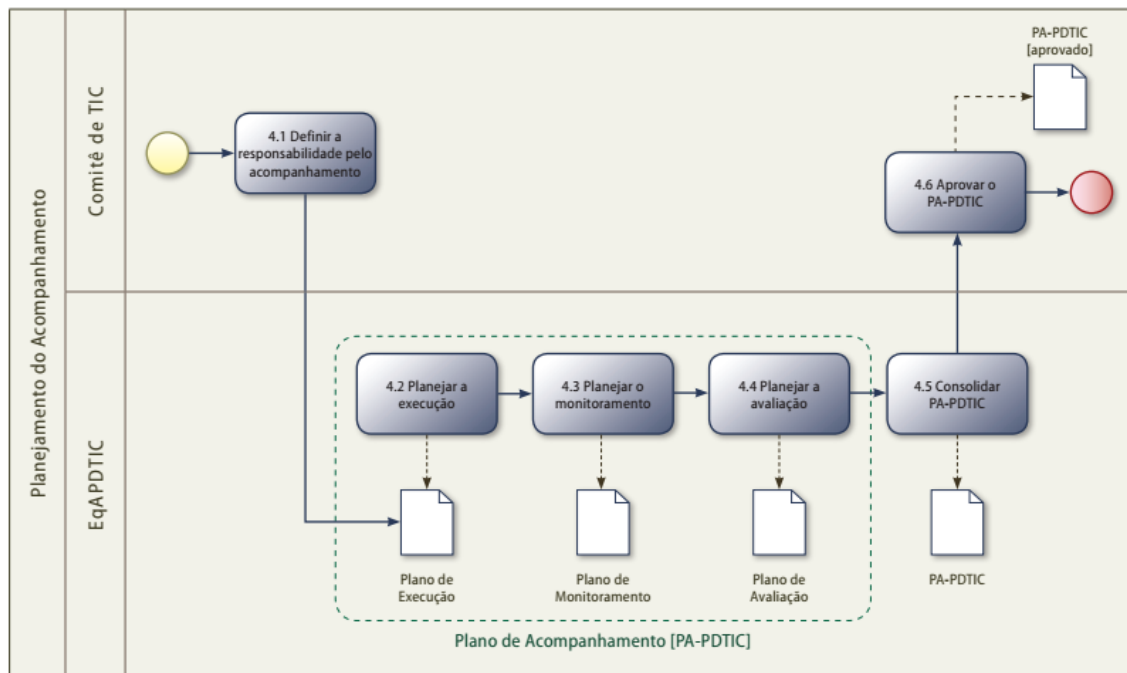
Fonte: Guia de PDTIC do SISP (BRASIL, 2016b p.38)

Figura 6 - Subprocesso de Planejamento (elaboração)



Fonte: Guia de PDTIC do SISP (BRASIL, 2016b p.58)

Figura 7 - Subprocesso de Planejamento (acompanhamento)



Fonte: Guia de PDTIC do SISP (BRASIL, 2016b p.75)

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que trata acerca da Administração Federal e sua respectiva organização, traz em seu artigo sexto que o planejamento é um “princípio fundamental”. No artigo sétimo, define-se que “A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional [...]”. (BRASIL, 1967)

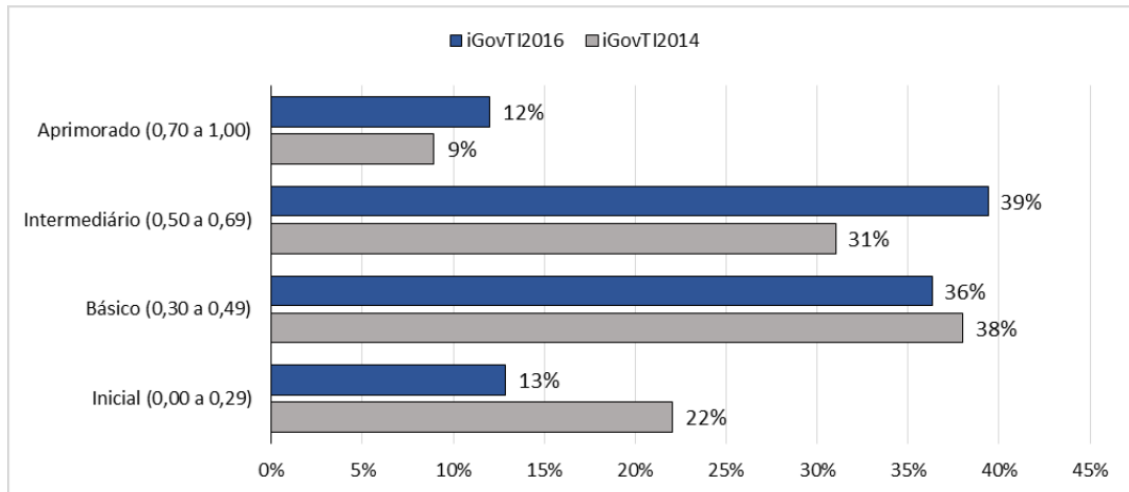
Ao se tratar de planejamento e TIC, torna-se interessante adentrar no tema governança de TIC.

A Portaria nº 778 de 4 de abril de 2019, trata da governança de TIC em seu item III do artigo segundo, definindo como um sistema que trata da direção e controle do uso da TIC, avaliando e direcionando, conforme prioridades e estratégias da instituição. O item II do artigo sexto define que o PDTIC deve estar de acordo com a “[...] Estratégia de Governança Digital [...]”. O artigo terceiro define que a governança relacionada à TIC deve ser tratada como um ativo que possui característica estratégica. (BRASIL, 2019b)

No ano de 2017 o Tribunal de Contas da União publicou um relatório fruto do acompanhamento da governança de TI relacionada à Administração Pública Federal, em que fiscalizou 376 instituições. Levantamento anterior havia sido realizado no ano de 2014, sendo que o do ano de 2016 foram evidenciados que o percentual de organizações que estavam em

estágio inicial foi diminuído e as em estágio intermediário foi aumentado, conforme figura 8. (BRASIL, 2017)

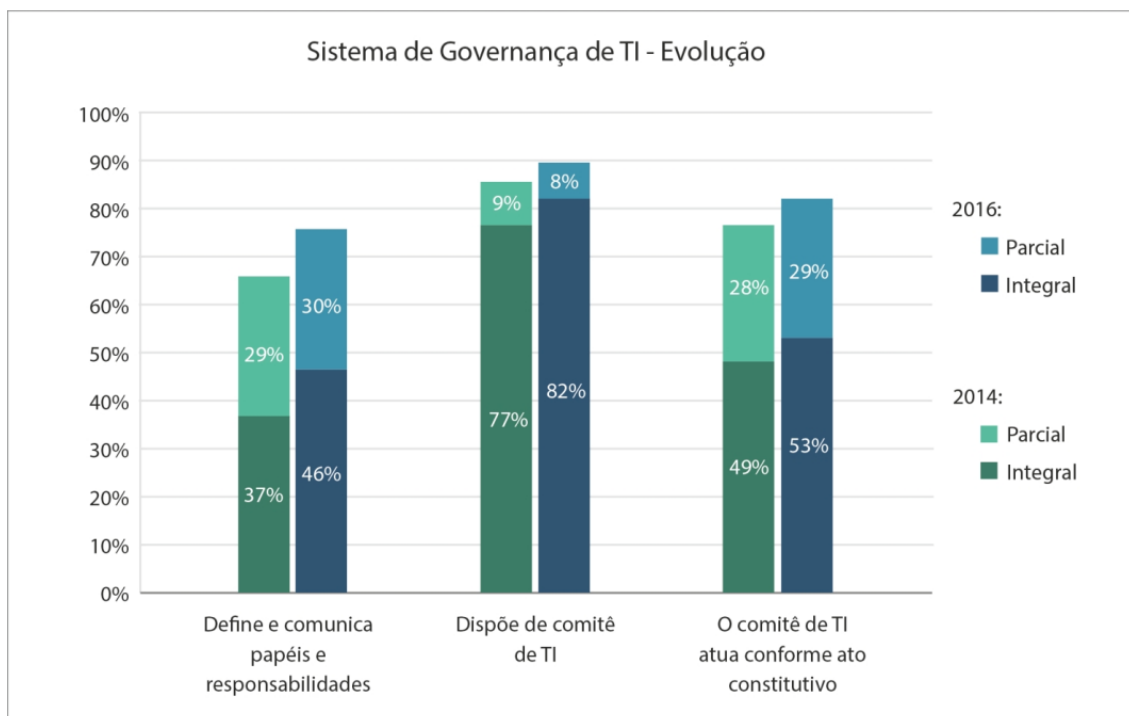
Figura 8 – Comparação entre iGovTI2016 e iGovTI2014 – Distribuição de frequência



Fonte: BRASIL (2017)

O referido relatório apresenta que a atuação realizada pelos comitês de TI não foi satisfatória, porém o fato de 90% das organizações terem tal comitê estabelecido, representa que os gestores visualizaram a sua referida importância para a organização. A imagem abaixo apresenta o comparativo entre o relatório de 2014 e o 2016.

Figura 9 - Evolução das práticas relativas ao sistema de governança de TI



Fonte: BRASIL (2017)

Rossetti e Morales (2007) defendem que a Tecnologia da Informação é uma ferramenta que possibilita que o conhecimento se movimente mais rapidamente dentro das organizações, estratégica para que a organização se mantenha competitiva, não sendo, porém, a solucionadora para que se atinja o sucesso organizacional.

Rezende (2004) apresenta que agregar valores aos serviços realizados e oportunizar a inteligência das organizações públicas é um desafio presente na realidade dos gestores públicos em relação à TI e a função estratégica que ela exerce nas organizações. E para que ocorra a inteligência organizacional, deve-se reduzir a exclusão e elevar a inclusão social, além de levar em consideração que os cidadãos participem de forma política.

A TI teve sua importância elevada nas instituições, gerando questões sobre valor que ela agrega, os investimentos necessários e aos serviços que são prestados. Dessa forma, é justificável alinhar a TI com a estratégia da instituição, sendo que a governança tem essa função, além de tratar dos riscos, transparência e decisões. Os gestores que atuam na administração pública buscam esse alinhamento entre TI e estratégia, participando das decisões estratégicas do negócio. (MENDONÇA et. al., 2013)

2.5 IFES E O CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19

2.5.1 Organização e gestão das IFES

Andrade (2002) trata acerca da organização das universidades, tratando-as como uma organização complexa, uma vez que os modelos e formas de gestão devem ser tratados diferentemente das demais organizações existentes. Para o autor, as universidades possuem diversas particularidades e fazem com que a administração tradicional não seja suficiente para se atingir os objetivos almejados. O autor enxerga as universidades como a organização que “se dedica a missão mais complexa, que é a preservação, a geração e a difusão do saber” (p.16).

As universidades possuem dificuldades na busca de definir quais são as metas operacionais, pois as metas institucionais (pesquisa, extensão e ensino) se apresentam de forma vaga e também intangíveis, sendo que as universidades atuam em diversos campos e com os mais variados recursos. São instituições que possuem presentes um processo de decisões com pouca precisão e com uma articulação falha, pois é dotado de ambiguidade, complexidade e objetivos incompatíveis. (ANDRADE, 2002).

Além de tais características, devido as suas particularidades, as universidades possuem dificuldades em implantar soluções tecnológicas, pois é uma organização com metas operacionais difíceis de serem definidas e uma ampla gama de objetivos presentes, envolvendo características complexas de trabalho e sua mensuração, autonomia dos profissionais em suas atividades, dentre outras, o que acaba por dificultar a implantação de rotinas e padronização processual. O processo tecnológico nas universidades é dotado de complexidade visível, pois os clientes da organização participam do processo produtivo e a tecnologia é utilizada por eles, que participam do processo de decisões e influenciam essa tecnologia adotada. (ANDRADE, 2002).

Ao se tratar de estrutura, as universidades são permeadas por particularidades, pois são diversos setores do conhecimento formados por diferentes equipes de especialistas, dividindo-se em departamentos ou unidades. Dessa forma, trata-se de uma organização com descentralização estrutural, pois o poder não fica concentrado na alta administração. (ANDRADE, 2002).

Caetano e Campos (2019) analisaram como as IFES executam a autonomia de gestão de suas finanças explicitada na Constituição Federal de 1988. Os autores concluíram que a forma como a constituição define leva a entender que as IFES teriam liberdade total de gerenciamento, em seu campo de atuação, dos recursos descentralizados a seu favor pelo governo federal. Porém, verificou-se que as IFES são vistas pelo governo federal como dependentes e possuem subordinação ao que ele determina, ou seja, a autonomia preceituada não é exercida. Essa falta de autonomia, segundo os autores, é explicitada, por exemplo, quando a área econômica do governo federal atua, por meio de normativos e legislações, de forma a interferir nos recursos ligados ao ambiente de ação das IFES, inclusive se apropriando dos recursos arrecadados por elas e direcionando a outras áreas que não sejam pesquisa, extensão e ensino. As IFES arrecadam, mas não possuem a liberdade de utilizar os recursos conforme necessitam. Os autores argumentam que o artigo 207 da Constituição Federal de 1988 e os artigos 53 e 54 da Lei nº9.394 de 20 de dezembro de 1996 (trata das diretrizes e bases da educação nacional) se tornam utópicos e não realistas, pois não garantem a autonomia das IFES, seja administrativa, patrimonial e/ou financeira.

Uma autonomia que sofre flexibilizações, pode levar a sérios riscos a ciência, a universidade e a democracia, pois o que se ocorre é a relativização da autonomia preceituada na Constituição Federal de 1988. Tal fato interfere diretamente na autogestão da instituição, na autonomia diante dos governos, impactando severamente caso ocorra intervenção

governamental nas escolhas de reitores. É preciso ter autonomia para fomentar a liberdade, a ciência livre e ética, a gestão pautada na democracia e as ações estudantis. (LEHER, 2019).

Mendonça (2000) aponta que a política que abrange o ensino superior brasileiro leva a direções contraditórias, pois existem diversas propostas de flexibilização – como por exemplo a diversificação das instituições, formas de ingresso, cursos e seus referidos currículos – e ações de centralização – como o recredenciamento periodizado de instituições e exame nacional por exemplo. A autora conclui em sua pesquisa que a reforma universitária é necessária ser feita de dentro para fora, e não por força de leis externas, citando Anísio Teixeira como referência a essas questões.

Hening e Leite (2020) argumentam que as mudanças ocorridas no panorama econômico e as dificuldades relacionados ao orçamento das universidades públicas, levou a utilização da terceirização como alternativa de trabalho. Como resultado de sua pesquisa, os autores identificaram que o uso da terceirização fomenta a precarização dos serviços prestados, citando a diminuição de concursos, o que acaba por refletir na qualidade de ensino oferecida pelas universidades públicas. Além disso, verificou-se que o Estado se utiliza de ferramentas para fomentar a participação de empresas privadas nos serviços públicos, agindo via leis ou decretos, por exemplo, sendo que a economicidade acaba não sendo verdadeira, pois o custo de um terceirizado pode ser maior que o de um servidor público.

Hening e Leite (2020) demonstraram em sua pesquisa que o corte nas verbas e nos investimentos geraram a extinção de cargos, perda de direitos, redução de vagas para concursos e enfraquecimento sindical. Além disso, os cortes orçamentários também implicam na carga de trabalho dos terceirizados, precarizando o trabalho. Outra situação elencada pelos autores é a de que com a possibilidade da terceirização da atividade fim das universidades, a qualidade poderá ser comprometida.

Fazendo um paralelo entre Andrade (2002), Caetano e Campos (2019), Leher (2019), Hening e Leite (2020) e Mendonça (2000), pode-se afirmar que as universidades públicas, com toda complexidade estrutural, têm enfrentado sérias dificuldades com os cortes orçamentários e com as ações do governo federal diante da autonomia universitária, o que gera riscos à qualidade dos serviços prestados e levam à precarização do trabalho, impactando na função social das IFES. O modelo de universidade pública não possui a autonomia necessária e sofre intervenções governamentais que prejudicam os serviços públicos prestados à sociedade.

Ao se tratar de gestão universitária, Santos e Bronnemann (2012) analisaram em sua pesquisa quais são os desafios presentes, considerando a visão de diretores de centro de uma instituição de ensino superior localizada na região sul do Brasil. Dentre os desafios encontrados,

ocorre uma falta de informações sobre todas as atividades inerentes aos cargos ocupados, envolvendo conhecimentos como base. Outro desafio encontrado pelos autores trata da avaliação de desempenho, pois de acordo com os diretores, em algumas situações elas ocorrem como julgamentos, ou seja, demais pessoas da instituição anseiam determinada forma de ação ou acreditam que decisões fora do poder de ação dos diretores sejam responsabilidade destes. Outro desafio verificado é a quantidade de tempo disponível para que as atividades inerentes ao cargo sejam realizadas, pois demandam reuniões e eventos, documentos a serem analisados, ações de emergência, continuando as metas de produção científica, ou seja, surge uma dificuldade de conciliar a atuação externa em casos que não são de dedicação exclusiva. Outro desafio verificado pelos autores é a gestão de divergências, identificada em conflitos entre subordinados, diferenças administrativas e conflitos pessoais acerca da atuação como diretor na instituição.

Vieira e Vieira (2003) tratam da estrutura e do desempenho das universidades federais públicas do Brasil. Para os autores, o avanço tecnológico proporcionará mudanças, e para isso, as universidades devem ter gestão e acompanhamento de dessas mudanças. A crítica feita pelos autores é a de que as universidades geram conhecimento e inovação, mas mantém uma estrutura burocrática, ineficiente e com poder decisório lento, influenciando negativamente no crescimento das instituições. Para os autores, é necessário aceitar as mudanças como um processo que existirá de forma permanente, necessitando de atualizações.

As estruturas das IFES remontam ao passado, em que existia uma burocracia irracional, arraigadas na pirâmide como estrutura hierárquica. Porém, as inovações produzidas precisam de sistemas atualizados, de reestruturação organizacional. A departamentalização dentro das IFES aumentou as atividades-meio, criando estruturas complexas, gerando aumento de custos com essas atividades-meio e prejudicando a destinação de recursos à pesquisa e ao ensino. E com o crescimento da estrutura administrativa, a burocracia interna e a sindicalização externa, diminui a representação e a autoridade do reitor, colocando questões relacionadas à gestão do ensino nas discussões permeadas por organizações intermediárias. (VIEIRA, VIEIRA; 2003).

O sistema piramidal, com a predominância da hierarquia vertical nas decisões, gera uma flexibilidade reduzida, além de possui uma burocracia que gera um baixo desempenho e uma lentidão processual ao se basear na racionalidade formal. Tem-se também o fator normatização de processos administrativos, que se contrapõe à racionalidade presente na academia, que é a atividade-fim dessas organizações, impactando no ensino e na pesquisa. E por fim, o fator corporativismo, que é representando pela compartimentação em grande volume das estruturas da organização, gerando vícios no processo decisório. (VIEIRA, VIEIRA; 2003).

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. Flexibilidade e agilidade geram a possibilidade de adoção de tecnologias novas. Além de tais aspectos, associada a adoção de novas tecnologias, a reestruturação poderá auxiliar no combate ao excesso de normas, na burocracia complexa e no corporativismo. Ao se tratar de organizações privadas, mudanças na burocracia já ocorreram, instrumentalizando-se flexíveis e racionalmente objetivas, com a busca pela eficiência, custos operacionais baixos, agilidade e diminuição de normas. As universidades públicas precisam de métodos renovados e que agreguem cultura e profissionalização aos alunos, adotando um sistema simples, racional e pautado na informatização, agregando valor ao resultado final, que é o desempenho do serviço prestado. (VIEIRA, VIEIRA; 2003).

2.5.2 Resistência a mudanças

Grey (2004) faz uma crítica à mudança, argumentando que praticamente todos os pesquisadores organizacionais, estudantes de Administração e executivos consideram que se vivem mudanças que garantem a existência das organizações e a ação dos executivos, não tendo precedentes. O autor menciona que essa busca de tornar as vivências da elite do ocidente, que é pequena e possui privilégios, com o que ocorre no mundo, é um engano. Para ele, as mudanças atuam em favor dos desejos da elite, prejudicando pessoas e comunidades, devendo ser enxergada como problemas que precisam de solução, e não como algo a se pagar a favor do lucro.

Hernandes e Caldas (2001) argumentam que ao se colocar em ação mudanças, resistências no ambiente interno podem surgir. Para os autores, as mudanças organizacionais ocorrem ao se buscar atender legislações, ter mais competitividade, atender às preferências dos clientes. A figura 10 relaciona os pressupostos e o contrapressupostos.

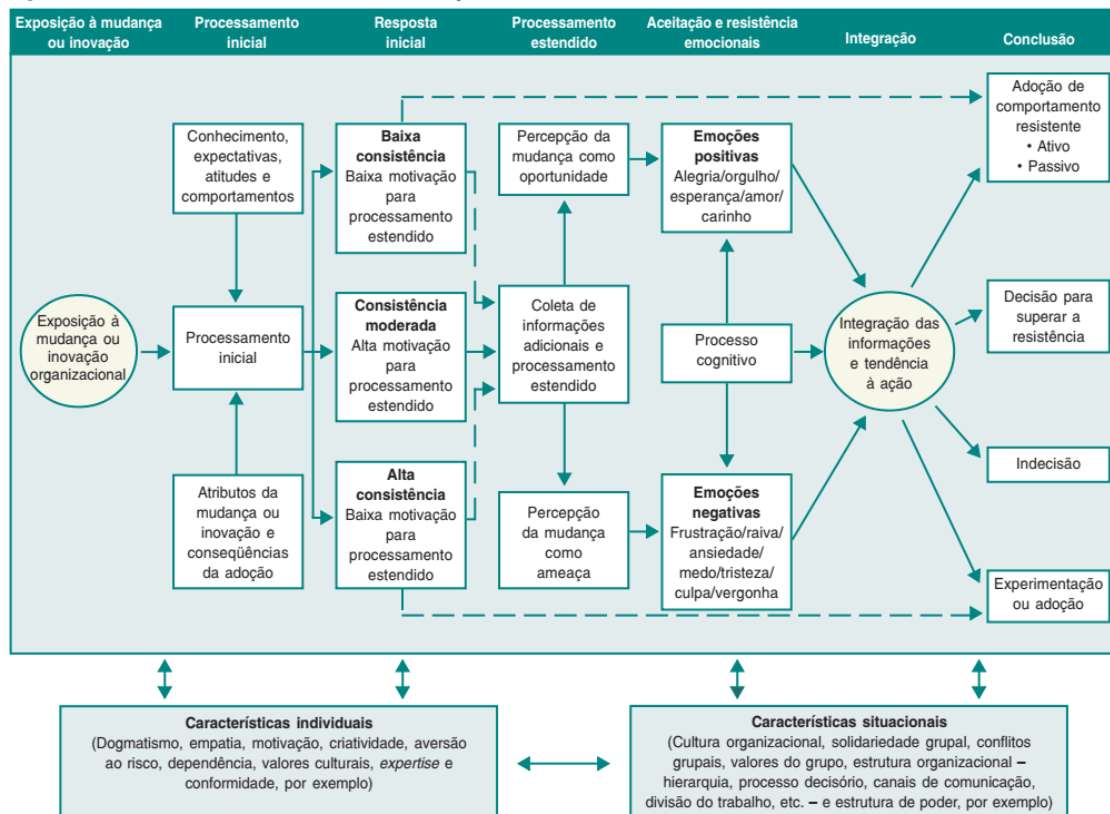
Figura 10 - Pressupostos e o contrapressupostos da resistência a mudanças

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. ■ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. ■ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. ■ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança E empregados (derivado da proposição original de Lewin).
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/ coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Hernandes e Caldas (2001, p.37)

Hernandes e Caldas (2001) defendem que o que se sabe sobre resistência às mudanças é muito menos do que quem teoriza e pratica acham que sabem. Para os autores as teorias e modelos existentes acerca da resistência às mudanças não estão eficientemente adequados em prevenir e superar essas resistências, argumentando que os modelos adotados se baseiam em propostas da década de 40 e que foram adotadas como referência gerencial. Esses modelos anteriores tratam a resistência como algo inevitável e que ocorre naturalmente, um fator nocivo para situações de busca de mudanças e para organizações, algo que tem ocorrência somente entre os funcionários, algo fenomenologicamente massificado.

Figura 11 – Modelo de resistência a mudanças



Fonte: Hernandes e Caldas (2001, p.39)

Hernandes e Caldas (2001) apresentam um modelo de resistência às mudanças baseado analiticamente no indivíduo, que ao fim dos sete estágios apresentados na figura 11, pode gerar resistência, decisão de vencer a resistência, não decisão, e aceitação da mudança de forma espontânea. Os autores mencionam ainda a existência de variáveis situacionais e individuais que possuem chances de influenciar a percepção. Com tal modelo, os autores buscaram colaborar com a avaliação da tendência do indivíduo em adotar ações de resistência, contribuindo também para identificar formas de prevenção e de superação da resistência às mudanças quando se ocorre uma intervenção.

Oliveira *et.al* (2017) avaliaram o senso comum de que servidores públicos são resistentes às mudanças, concluindo em sua pesquisa, que a maioria dos servidores pesquisados possuem comportamentos de aceitação quando se ocorrem mudanças na organização. Na referida pesquisa foram identificados que 79% dos pesquisados, em média, possuem aceitação quando surgem mudanças, cooperando de forma ativa, participando, com disposição para colaborar, com desejo de ter experiências novas vindas das mudanças, com capacidade de adaptação e entusiasmo em conviver com as mudanças ocorridas. Ao se tratar de indiferença e passividade, cerca de 75,6% dos pesquisados, em média, apresentam que indiferença ou

passividade não estão presentes. E por fim, cerca de 84,4% dos servidores possuem baixa intenção de retaliar mudanças que possam ocorrer.

2.5.3 Pandemia de Covid-19 no contexto das IFES

Campos *et.al.* (2021) tratam dos desafios que a pandemia trouxe para o futuro da educação. Em sua pesquisa foi relatada a situação do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead), que a partir de março de 2020 se encontrava na situação da necessidade de migrar o ensino para o modelo digital devido a pandemia de Covid-19. De acordo com os autores, é uma característica do ensino de tal organização que o aluno é o protagonista do que ele aprende, relacionando com a totalidade dos demais alunos que compõem o espaço da aula e com o professor. No cenário da pandemia, os desafios que se tornaram latentes foram o de como levar esse protagonismo do aluno ao ambiente predominantemente virtual e como manter a conexão/relacionamento dos integrantes da sala de aula.

Campos *et.al.* (2021) apresentam que no campo educacional, as inovações ampliaram o alcance para além de escolas, alunos, empresas, professores e editoras, possibilitando a diversificação de perfil e ampliação de conteúdo. No caso da pandemia de Covid-19, a organização necessitou agir, e vencendo a mudança e possíveis resistências a elas, foi elencada a forma de comunicação, que ao final das decisões, não demandava uma tecnologia sofisticada. Assim, foi definida a plataforma a ser utilizada, sendo o passo seguinte, o treinamento da equipe que a usaria. Docentes com maior facilidade em tecnologia assumiram a liderança dessa atividade e diversas reuniões ocorreram para conhecimento e uso experimental da plataforma. Nas aulas, além do professor, ficavam à disposição um técnico de tecnologia da informação e uma secretária, com o objetivo de auxiliar docentes e discentes caso tivessem alguma dificuldade técnica. Nos cursos executivos, muitos alunos se preocupavam com a carga horária a ser realizada, uma vez que a dinâmica profissional e familiar de cada um havia sofrido alterações com o trabalho remoto. Dessa forma, a organização passou a ofertar aulas virtuais de acordo com a capacidade das pessoas, considerando os seus limites, focando na qualidade. E caso o grupo avaliasse que as aulas não possuíssem boa avaliação pelo grupo, futuramente poderiam ser repostas presencialmente. Percebe-se nesse cenário que a organização identificou os riscos e possíveis problemas, se planejou e atuou de forma assertiva, uma vez que a evasão foi baixa, assim como pedidos de transferência para o próximo semestre.

Schmitt, Bugalho e Kruger (2021) realizaram uma pesquisa voltada para identificação das principais estratégias utilizadas no processo de ensino-aprendizagem. Além disso, pautaram também as percepções dos professores durante o isolamento realizado no contexto da pandemia de Covid-19. Foi identificada na pesquisa realizada que dentre os 52 entrevistados, 96% dos docentes mantiveram as atividades de maneira remota. Ao se realizar uma pesquisa com base na escala *likert* de 5 pontos, foi identificada a percepção por parte dos docentes da possibilidade de adaptação dos métodos de ensino (média de 4,10), além de que os docentes se surpreenderam com as tecnologias e aprenderam de forma rápida acerca de opções pedagógicas (média 4), ou seja, os docentes enxergaram nas aulas remotas uma possibilidade de ensino e sem maiores dificuldades de implantação. Quanto as dificuldades encontradas, uma das mais relevantes foi a falta de interatividade dos docentes. Outra identificação relevante é a de que a percepção dos docentes é a de que a sua internet é melhor que a dos discentes. Ao se avaliar a percepção dos docentes em relação aos discentes, identificaram que as aulas à distância não atendem da mesma forma que o ensino presencial, porém, em contrapartida, 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. Para os autores, o período da pandemia de Covid-19

[...]contribuirá com inovações nas estratégias de ensino-aprendizagem, especialmente quanto ao uso das tecnologias pelos docentes da área de gestão e negócios, independentemente do modelo presencial ou remoto emergencial. (SCHMITT, BUGALHO e KRUGER; 2021 p.16).

Benevides e Pimenta (2021) argumentam que a pandemia, em seu contexto, emergiu diversos questionamentos, dentre eles a utilização de recursos tecnológicos para mediar o ensino. Para as autoras, o uso de tecnologias digitais de informações e comunicações transformam a sociedade, e conseqüentemente, mediam o processo de ensino e aprendizagem. As universidades são demandadas em adotar posturas de aprendizagem que gerem estímulos e possibilitem aos discentes vivências práticas associadas com a argumentações teóricas, exigindo postura ativa dos discentes e postura reflexiva dos docentes ao decidirem o objeto que melhor se adequa ao perfil e vivência atual da turma. As autoras apresentam que a ação da Universidade Federal da Bahia de realizar o congresso de 2020 de forma virtual, foi uma maneira de incentivar a academia a preservar “[...] o vínculo com a instituição, a conectividade, a inclusão digital, buscando garantir e preservar o direito à educação” (p.68).

Panizzon, Costa e Medeiros (2020) concluíram em sua pesquisa que “[...] investimentos em Educação Superior e em Ciência, Tecnologia e Inovação são necessários para a resolução de problemas complexos, como os desencadeados em função da COVID-19” (p.646). Os

autores observaram que existe uma relação direta entre universidades que tiveram maiores investimentos públicos com a capacidade de respostas tecnológicas, compartilhamento de conhecimento com a sociedade, intervenção direta, distribuição de materiais e insumos, e geração de conhecimentos que objetivam estudos de impacto. Porém, de acordo com os autores, não é apenas investir nas universidades para gerar respostas, mas também ter uma orientação acerca dos recursos com foco e priorização entorno dos problemas complexos. O Sistema Federal de Educação Superior, de acordo com os autores citados, contribuiu de forma relevante para mitigar consequências da pandemia, gerando respostas em diversas vertentes, sendo que tal sistema, incluindo os pesquisadores e cientistas, devem ser tratados como um ativo estrategicamente importante para o Brasil.

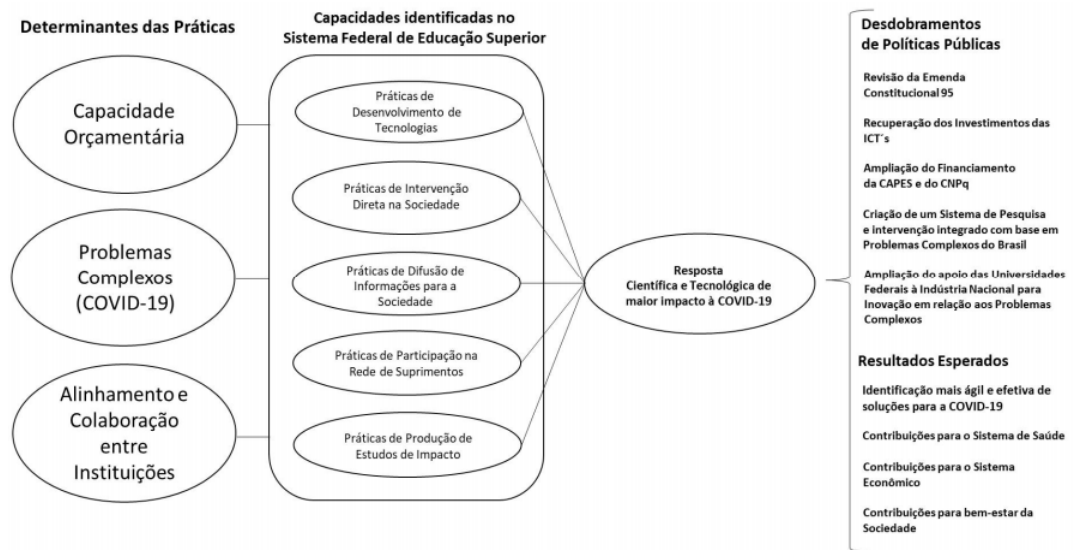
Panizzon, Costa e Medeiros (2020) coletaram 426 práticas desenvolvidas em universidades federais voltadas para a atuação diante da pandemia de Covid-19. A figura 12, extraída da pesquisa dos referidos autores, apresentam o percentual das práticas de acordo com as cinco principais categorias macro. Já a figura 13 detalha relações e propostas de modelo que acarretam em desdobramentos de políticas públicas, em ações que devem ser realizadas para construção de uma universidade pública remodelada, atuando como suporte diante de crises e incertezas. Vale ressaltar que, para os autores, os cortes nos orçamentos das universidades federais são ameaças às soluções e resoluções de problemas que possam atingir a sociedade.

Figura 12 – Padrão de práticas das universidades federais em relação à Covid-19



Fonte: Panizzon, Costa e Medeiros (2020, p.643)

Figura 13 - Relações e propostas de modelo



Fonte: Panizzon, Costa e Medeiros (2020, p.646)

Ao se adentrar no cenário político, Abrucio *et.al.* (2020) argumentam 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. Esse modelo adotado pelo governo federal, associado a falta de gestão e liderança da União, culminou em prejuízos aos direitos sociais, reduziu ganhos de escala, gerou desperdício de recursos e causou sobreposição de atos, o que consequentemente acarretou em elevado número de contaminações e óbitos.

Tratando-se de um caso prático acerca da condução das atividades em uma IFES, na Universidade Federal da Paraíba, em 16 de março de 2020 ocorreu a suspensão das aulas do período letivo referente ao segundo semestre de 2019, que teria fim no dia 1 de abril, tempo esse devido a greve ocorrida em 2015. A reitora da instituição, com a previsão de suspensão de 15 dias, buscou reunir sua equipe e discutir acerca de um plano de ação caso a suspensão durasse mais tempo que o previsto. Questões sobre a continuidade em modo remoto, acesso dos discentes, dificuldades de docentes em utilizar as ferramentas tecnológicas, foram dificuldades encontradas. Foi decidido após diversas reuniões, que o período letivo seria estendido até o dia 18 de abril de 2020 e que casos excepcionais relacionados aos discentes, seriam analisados e solucionados, possibilitando que terminassem o proposto remotamente. Diariamente a equipe responsável se atualizava acerca de normativos e recomendações do Ministério da Educação, porém, por não haver nada apontado de forma concreta, verificou-se que diversos reitores ficaram sem orientações de como agir e atender aos normativos e diretrizes já vigentes, como

por exemplo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Nesse cenário, a reitora tinha a expectativa de ser uma das primeiras instituições a apresentarem alguma solução a essa situação de emergência. A reitora buscou estabelecer reuniões com 16 assessores de graduação com a intenção de compreender como se posicionava cada centro da universidade, quais as necessidades em um calendário alternativo e quais ações poderiam ser implementadas, considerando as particularidades de cada curso. (TEIXEIRA-DE-CARVALHO, DIAS JUNIOR, KRUTA-BISPO; 2021).

Inicialmente, ocorreram resistências quanto ao modelo remoto, incluindo questionamentos por parte dos assessores quanto ao não atendimento de diretrizes e resoluções do Ministério da Educação ao se adotar esse modelo. Outros questionamentos surgiram acerca da possibilidade de diversos discentes não terem acesso à internet (o que acarretaria em aumento da desigualdade), dentre outras situações. Para entender a situação, foi desenvolvido e aplicado um questionário para identificar o perfil dos discentes quanto o acesso à internet e tecnologias remotas, cruzando as respostas obtidas com as informações socioeconômicas. Cerca de 60% dos discentes responderam (mais de 14.000 estudantes) e foi identificado que 84% possuíam notebook ou computador para realizar atividades acadêmicas, 99% possuía algum tipo de acesso e 98% realizava acesso à internet quase todos ou todos os dias, sendo que 76% dos discentes responderam que provavelmente iriam participar de forma remota caso o curso ofertasse atividades. (TEIXEIRA-DE-CARVALHO, DIAS JUNIOR, KRUTA-BISPO; 2021).

Diversos obstáculos surgiram, porém, a reitora continuou com as ações e reuniões, buscando encontrar uma solução para a situação excepcional que ocorria. Vale ressaltar que ocorreu uma reunião entre todos os pró-reitores de graduação das Instituições de Ensino Superior públicas da Paraíba, e a UFPB possuía uma minuta de resolução acerca das atividades remotas, enquanto as demais instituições discutiam de maneira especulativa a possibilidade de adotar um calendário suplementar. Nos dias 11, 14 e 18 de maio de 2020, o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFPB aprovou uma resolução regulamentando de forma provisória o período suplementar, permitindo atividades remotas para a graduação. Outras ações foram realizadas, aprimorando as ferramentas tecnológicas, capacitação de discentes e docentes, disponibilização de canais de comunicação para retirar dúvidas, esclarecimento da proposta com os centros e ensino, além de permitir a flexibilização de atividades docentes. Dessa forma, a UFPB serviu de referência para diversas instituições pela forma que agiu diante da crise trazida pela Covid-19, atendendo a 18.000 discentes (76% dos estudantes de forma média dos últimos períodos realizados de forma regular). (TEIXEIRA-DE-CARVALHO, DIAS JUNIOR, KRUTA-BISPO; 2021).

Relacionando-se políticas públicas, planejamento, gestão, mudanças, estratégia, contexto ambiental da covid-19, dentre outros aspectos abordados neste referencial, permite uma análise mais aprofundada da gestão do ensino nas IFES no cenário da pandemia, especificamente da Universidade Federal de Uberlândia.

3 METODOLOGIA

3.1 APRESENTAÇÃO DA NATUREZA DA PESQUISA E ABORDAGEM

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, com natureza descritiva e exploratória, pois estudou a forma como ocorre o processo de planejamento e gestão das IFES em situações de emergência no contexto da relevância do ensino remoto diante da pandemia de Covid-19, com corte transversal. 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 e o PDTI 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, e os documentos normativos que trata 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.

3.2 ASPECTOS/CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Para se responder o problema de pesquisa, foram realizadas consultas às atas e resoluções dos Conselhos Superiores das UFU de 2020 e 2021, identificando e analisando as discussões e resoluções elaboradas. Para a análise do PDI e PDTI da instituição, foi feita uma leitura na íntegra com o objetivo de identificar os temas relacionados a esta pesquisa e como é o processo de planejamento, governança e gestão de riscos da UFU, além de buscar informações se a instituição apresenta algum plano de ação para situações de emergência. Quanto ao processo de governança e gestão de riscos foram avaliadas as atas e normativos relacionados ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade da Universidade Federal de Uberlândia.

3.3 COLETA DE DADOS E PROPOSTA DE ANÁLISE

O levantamento de dados e a análise documental foram realizados entre 05 de agosto e 11 de novembro de 2021. De acordo com Sá-Silva, de Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental é assertiva para ciências humanas e sociais, pois boa parte da base da pesquisa se origina em fontes escritas, possibilitando escolher e verificar dados, se incluindo na investigação e exploração.

Foram analisadas informações acerca da Universidade Federal de Uberlândia, todas de domínio público. De acordo com Trivinos (1987), o estudo descritivo deve delimitar a amostra, fato realizado na escolha da instituição.

Para Laville e Dionne (1999), a informação é a base das pesquisas, construindo baseados nelas, os problemas e as hipóteses. Na pesquisa atual foi realizada a busca de informações documentais, e conforme os autores, os documentos possuem as informações diretas, cabendo ao pesquisador triar, criticar e analisar conforme a necessidade da pesquisa. Na ótica qualitativa da análise de dados, utilizou-se, de acordo com o que conceitua Laville e Dionne (1999), “a construção iterativa de uma explicação” (p.227).

Silva (2015) apresenta que a análise documental trata da pesquisa em documentos oficiais, podendo ser internos ou externos. A presente pesquisa trata de pesquisa documental e análise de informações em documentos oficiais de domínio público.

3.4 RELAÇÃO ENTRE REFERENCIAL TEÓRICO E MÉTODOS DE ANÁLISE

Andrade (2002) apresenta que as universidades são organizações complexas, possuindo particularidades que as tornam diferentes de outras organizações, sendo que a maneira tradicional de administrar não é suficiente para tais instituições.

De acordo com Weber (2000), as universidades públicas atuam em três frentes, sendo a pesquisa, o ensino e a extensão, tendo o objetivo de formar profissionalmente, gerar conhecimento e disseminá-lo, além de atuar no clima cultural. Bernheim e Chauí (2008) apontam as universidades como uma expressão do funcionamento e da estrutura social, produzindo conhecimento, que é um fator central perante a sociedade.

Em um contexto de pandemia, mudanças podem surgir. Hernandez e Caldas (2001) argumentam que resistências podem surgir quando mudanças são colocadas em atividade. Existe uma crença de que servidores públicos são resistentes a mudanças, porém, Oliveira *et.al* (2017) avaliaram tal crença, e através dos servidores pesquisados, concluíram que a maioria possui comportamentos voltados a aceitação quando surgem mudanças na organização.

Adentrando no campo da legislação, A lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 trata do SINAES, que tem por função aprimorar a educação superior, tratando no inciso do artigo terceiro da existência do Plano de Desenvolvimento Institucional. (BRASIL, 2004a).

Diante do cenário da complexa estrutura organizacional, das mudanças eminentes e das legislações, tem-se a figura do PDI, que se relaciona com as avaliações. O Parecer CES/CNE nº 1.070/1999 do Ministério da Educação, traz informações, em seu item 4, que para se credenciar, as universidades devem possuir, dentre outros documentos, o plano de desenvolvimento institucional. (BRASIL, 1999).

Dal Magro e Rausch (2012) identificaram em uma pesquisa realizada com universidades federais, que os planos criados não objetivam o desenvolvimento das instituições, se dando pouca importância para o planejamento.

Dessa forma, a maneira de gerir as IFES pode ter uma contribuição oriunda do PDI e do planejamento estratégico, o que possibilita que a própria instituição conheça a forma que é, defina objetivos, ações e metas. (SILVA *et.al*, 2013)

No ambiente universitário, a tecnologia se faz presente. Audy (2017) apresenta que a inovação pode ser um propulsor na missão das universidades em desenvolver a sociedade. Com a implantação do Governo Digital e da Estratégia de Governança Digital, conforme apresentado no item referente ao PDTIC, de acordo com Brasil (2016b), esse plano orienta as ações de TIC, subsidiando decisões dos gestores, melhoria de serviços e qualificação de gastos.

E dentro desse aspecto de planejamento, a governança surge com um papel relevante. 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)

Além da governança pública, tem-se a governança de TIC. A Portaria nº 778 de 4 de abril de 2019 define em seu item III do artigo segundo, que ela é um sistema que faz o direcionamento e exerce o controle do uso da TIC, levando em consideração prioridades e estratégias da instituição. (BRASIL, 2019b).

Correlacionando com esse papel da governança, a gestão de riscos assume importante objetivo na complexidade das organizações universitárias. A NBR ISO 31000:2018, define que risco é uma incerteza, afetando a diversos objetivos das organizações, cabendo à gestão de riscos direcionar, coordenar e dirigir tais riscos, com o intuito de gerar valor, proteger e melhorar o desempenho.

E por fim, as universidades públicas são beneficiárias de políticas públicas, que de acordo com Souza (2003a), são o ramo do conhecimento que visa ações do governo iniciadas, suas respectivas análises e as proposições de mudanças em casos de necessidades, ou seja, é o governo apresentar seus objetivos em ações e programas, tendo como pilar mestre a realização de mudanças na realidade.

Ao se associar todos os conceitos apresentados, buscou-se na presente pesquisa avaliar as hipóteses levantadas e cumprir com os objetivos definidos. Políticas públicas, organização complexa, cenário de emergência, planejamento e forma de gestão, são conceitos que se relacionam e impactam diretamente nas atividades das IFES. Nas análises e resultados, a presente pesquisa traz o cenário da UFU correlacionado aos referidos conceitos supracitados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFU

De acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2021), a UFU é uma fundação pública, vinculada ao Ministério da Educação, compondo a Administração Federal Indireta. Inicialmente, foi denominada Universidade de Uberlândia (autorizada pelo Decreto-Lei nº 762 de 15 de agosto de 1969), e posteriormente, por Universidade Federal de Uberlândia (vide Lei nº 6.532 de 24 de maio de 1978), completou 43 anos de federalização em 2021. 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, a UFU é uma instituição que possui relevância para a sociedade, atuando não só no ensino, pesquisa e extensão, mas também 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, Umuarama, Educação Física e Glória), Ituiutaba (Campus Pontal), Monte Carmelo e Patos de Minas.

Ao se tratar de estruturas administrativas e acadêmicas, a UFU possui seis Pró-reitorias, 16 órgãos administrativos, três órgãos suplementares, 16 faculdades e 16 institutos. O quadro 2 traz as informações detalhadas acerca de cada estrutura supracitada.

Quadro 3 – Estrutura administrativa e acadêmica da UFU

Pró-reitorias	Pró-reitoria de Graduação Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação Pró-reitoria de Extensão e Cultura Pró-reitoria de Assistência Estudantil Pró-reitoria de Planejamento e Administração Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
Órgãos Administrativos	Auditoria Geral Centro de Educação a Distância Centro de Tecnologia da Informação Diretoria de Avaliação Institucional Diretoria de Estudos e Pesquisas Afro-Indígenas e Raciais Diretoria de Comunicação Social Diretoria de Experimentação Animal Diretoria de Experimentação Vegetal Diretoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais Editora da UFU Gabinete do Reitor Ouvidoria Geral Prefeitura Universitária

	Procuradoria Geral Secretaria Geral Sistema de Bibliotecas
Órgãos Suplementares	Hospital de Clínicas de Uberlândia Hospital Odontológico Hospital Veterinário
Faculdades	Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Eng. de Produção e Serviço Social Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Design Faculdade de Ciências Contábeis Faculdade de Computação Faculdade de Direito Faculdade de Educação Faculdade de Educ. Física e Fisioterapia Faculdade de Eng. Civil Faculdade de Eng. Elétrica Faculdade de Eng. Mecânica Faculdade de Eng. Química Faculdade de Gestão e Negócios Faculdade de Matemática Faculdade de Medicina Faculdade de Med. Veterinária Faculdade de Odontologia
Institutos	Instituto de Artes Instituto de Biologia Instituto de Biotecnologia Instituto de Ciências Agrárias Instituto de Ciências Biomédicas Instituto de Ciências Exatas e Naturais do Pontal Instituto de Ciências Humanas do Pontal Instituto de Ciências Sociais Instituto de Economia e Relações Internacionais Instituto de Filosofia Instituto de Física Instituto de Geografia Instituto de História Instituto de Letras e Linguística Instituto de Psicologia Instituto de Química

Fonte: Universidade Federal de Uberlândia (2021), adaptado pelo autor

Quanto a estrutura organizacional, incluindo comitês e comissões, em sua macroestrutura, o quadro 3 apresenta de forma detalhada acerca de outros setores que a instituição possui.

Quadro 4 – Demais estruturas da UFU

Agência	Agência Intelecto
Academias	Academia Universitária do Campus Pontal Academia Universitária do Campus Umuarama
Bibliotecas	Biblioteca Central Santa Mônica Biblioteca Setorial Educação Física Biblioteca Setorial Escola de Educação Básica Biblioteca Setorial Hospital de Clínicas de Uberlândia Biblioteca Setorial Ituiutaba Biblioteca Setorial Monte Carmelo Biblioteca Setorial Patos de Minas Biblioteca Setorial Umuarama

	Sistemas de Bibliotecas - SISBI
Centros	<p>Centro de Convivência do Campus Santa Mônica Centro de Convivência do Campus Umuarama Centro de Educação a Distância Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação Centro Esportivo do Campus Educação Física Centro Esportivo do Campus Santa Mônica</p>
Comissões e Comitês	<p>Comissão de Análise e Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais Comissão de Ética Comissão de implantação do Sistema Integrado de Gestão Patrimonial Comissão de Revisão e Consolidação dos Atos Normativos Inferiores a Decreto Comissão Estatuinte Comissão Interna de Supervisão Comissão para implantação do SEI! UFU Comissão Permanente de Acompanhamento da Política de Diversidade Sexual e de Gênero Comissão Permanente de Licitações Comissão Permanente de Pessoal Docente Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo Comissão Própria de Avaliação Comitê de Ética na Utilização de Animais Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos Comitê de Governança Digital Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade Comitê de Monitoramento à Covid-19 UFU Comitê Gestor de Tecnologia da Informação</p>
Conselhos	<p>Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis Conselho de Graduação Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação Conselho Diretor Conselho Universitário</p>
Diretorias	<p>Diretoria de Avaliação Institucional Diretoria de Comunicação Social Diretoria de Estudos e Pesquisas Afro-Brasileiras Diretoria de Experimentação e Produção Animal Diretoria de Experimentação e Produção Vegetal Diretoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais</p>
Editora	Editora da UFU
Escolas Básicas/Profissionalizantes	<p>Escola de Educação Básica Escola Técnica de Saúde</p>
Fazendas/Áreas	<p>Fazenda Água Limpa Fazenda Capim Branco Fazenda do Glória Fazenda Rio das Pedras</p>

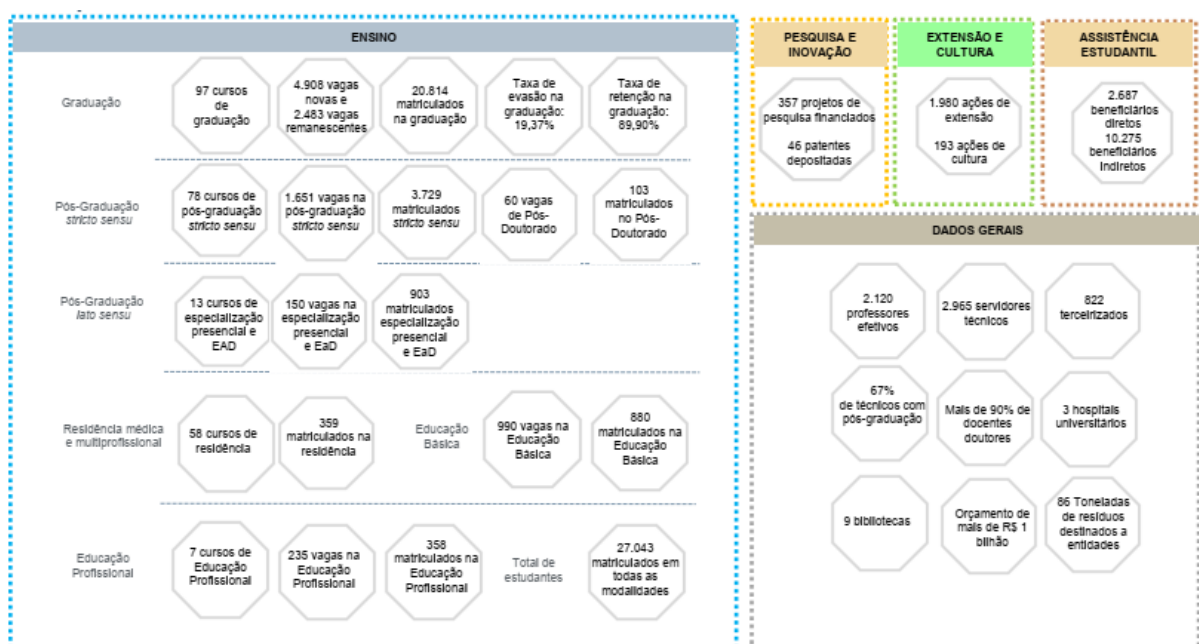
	Reserva Ecológica do Panga
Fundações	Fundação de Apoio Universitário Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia Fundação de Desenvolvimento Agropecuário Fundação Rádio e Televisão Educativa de Uberlândia
Museus	Centro de Documentação e Pesquisa em História Museu de Biodiversidade do Cerrado Museu de Ciências - Diversão com Ciência e Arte Museu de Minerais e Rochas Museu do Índio Museu Universitário de Arte Núcleo de Preservação da Memória do Hospital de Clínicas da UFU
Restaurantes	Restaurante Universitário do Campus Pontal Restaurante Universitário do Campus Santa Mônica Restaurante Universitário do Campus Umuarama
Outros	Assessoria Administrativa Divisão de Assistência Estudantil Gabinete do Reitor Reprografia Serviço de Informação ao Cidadão Setor de Correspondências Setor de Recepção e Organização de Eventos

Fonte: Universidade Federal de Uberlândia (2021f)

Vale ressaltar, que além das unidades apresentadas acima, a universidade possui diversas outras em sua estrutura interna.

Tratando de números voltados à pesquisa, ensino, extensão, assistência e dados gerais, o Anuário 2020 da UFU, apresenta informações relevantes, representadas na figura 14.

Figura 14 – Números da UFU



Fonte: Universidade Federal de Uberlândia (2021, p.9)

De acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2020) – Catálogo de Cursos, a UFU possui os cursos de Administração, Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Artes Visuais, Biomedicina, Biotecnologia, Ciência da Computação, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciências Sociais, Dança, Design, Direito, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Aeronáutica, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Biomédica, Engenharia de Agrimensura e Cartográfica, Engenharia de Alimentos, Engenharia Civil, Engenharia de Computação, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia Elétrica, Engenharia Eletrônica e de Telecomunicações, Engenharia Florestal, Engenharia de Produção, Engenharia Eletrônica e de Telecomunicação, Engenharia Mecânica, Engenharia Mecatrônica, Engenharia Química, Estatística, Filosofia, Física Licenciatura, Física de Materiais, Física Médica, Fisioterapia, Geologia, Geografia, Gestão da Informação, História, Jornalismo, Letras: Espanhol e Literaturas de Língua Espanhola, Letras: Francês e Literaturas de Língua Francesa, Letras: Inglês e Literaturas de Língua Inglesa, Letras: Português e Literaturas de Língua Portuguesa, Letras: Língua Portuguesa com Domínio de Libras, Matemática, Medicina, Medicina Veterinária, Música, Nutrição, Odontologia, Pedagogia, Psicologia, Química, Química Industrial, Relações Internacionais, Saúde Coletiva, Serviço Social, Sistemas de Informação, Teatro, Tradução e Zootecnia.

Ainda de acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2020) – Catálogo de Cursos – na cidade de Uberlândia são oferecidos à sociedade 69 cursos de graduação, 21 de especialização, 47 de mestrado e 22 de doutorado. No Campus do Pontal, localizado na cidade de Ituiutaba, são oferecidos à sociedade 16 cursos de graduação e um de mestrado. Já no Campus de Monte Carmelo são oferecidos cinco cursos de graduação. E por fim, no Campus de Patos de Minas, são oferecidos três cursos de graduação e dois cursos de mestrado. Ao se tratar de ensino a distância, a UFU oferece cinco cursos de graduação, cinco de aperfeiçoamento, dois de extensão e sete de especialização. O documento apresenta que a composição da comunidade universitária é de mais de 36 mil pessoas, sendo 31.563 estudantes e 5.084 servidores.

4.2 PLANEJAMENTO DA UFU

O Plano Institucional de Desenvolvimento Expansão da UFU (PIDE) referente ao ano de 2022-2027 está em fase de elaboração, e a presente pesquisa visa contribuir com a sua composição. O PIDE vigente é o 2016-2021, documento este que trata acerca do planejamento, metas e ações propostas para a instituição nos referidos anos. 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 a serem definidos para se realizar os objetivos. O planejamento em si, para os referidos autores, tem o condão de mostrar demandas, capacidades, oportunidades e condições de se tomar decisões. E na perspectiva de complexidade organizacional, Cecílio (2001) argumenta que as universidades são formadas por diversos atores, que concorrem nos espaços políticos.

Adentrando-se na análise documental, de acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2016) – PIDE 2016-2021 – a missão da UFU foi reformulada, apresentando-se como

Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão de forma integrada, realizando a função de produzir e disseminar as ciências, as tecnologias, as inovações, as culturas e as artes, e de formar cidadãos críticos e comprometidos com a ética, a democracia e a transformação social. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (2016, p.17).

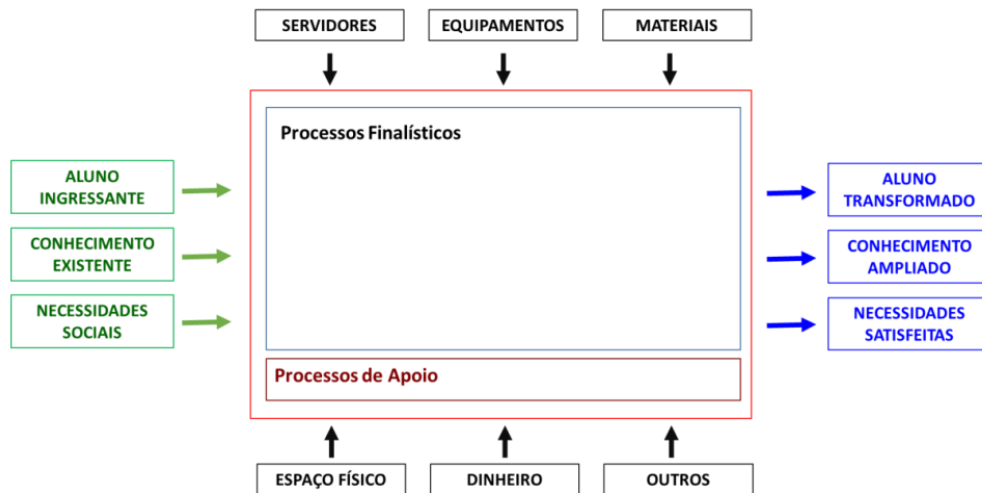
Da mesma forma, a visão da instituição foi definida em

Ser referência regional, nacional e internacional de Universidade pública na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão em todos os campi, comprometida com a garantia dos Direitos Fundamentais e com o desenvolvimento regional integrado, social e ambientalmente sustentável. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. 2016, p.18)

De acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2016), a UFU é um sistema dinâmico e aberto, apresentando entradas primárias como “alunos ingressantes [...] conhecimentos existentes [...] e necessidades diversas da sociedade[...]” (p.19), representando o início do processo que envolve os pilares pesquisa, ensino e extensão. As demais entradas, denominadas de permanentes, possuem como objetivo transformar as entradas primárias, envolvendo assim os servidores públicos (docentes e técnicos), salas de aula, laboratórios, infraestrutura, equipamentos e bibliotecas. Como saídas desse sistema, tem-se “[...] alunos transformados [...] conhecimento ampliado [...] e necessidades sociais satisfeitas[...]” (p.20). E por fim, entre a entrada e a saída, estão os processos finalísticos (que são as ações voltadas à missão da UFU) e os processos de apoio (que visam facilitar os processos voltados a atividade fim). A figura 15 apresenta de forma sintética o sistema da instituição.

Picchiai (2012) argumenta que existe a necessidade de se ter um delineamento da estrutura organizacional e um trânsito de informações, com o intuito de subsidiar ações e decisões. Silva *et.al.* (2013) apresenta que os gestores podem receber contribuições vindas do planejamento, pois possibilita que a instituição se conheça, o que acaba por auxiliar nas definições estratégicas.

Figura 15 – Sistema da UFU



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

O referido documento foi pautado em um mapa estratégico, buscando englobar as perspectivas sociedade; macroprocessos; pessoas, organização e infraestrutura; e orçamento. O objetivo central do mapa estratégico é deixar claro quais são os caminhos a serem seguidos para que o que foi planejado seja executado. Tal mapa, possui 18 diretrizes a serem seguidas, se esboçando como norteadoras de metas a serem cumpridas. A figura 16 apresenta de forma sintética os pontos anteriormente apresentados.

Figura 16 – Mapa estratégico PIDE 2016 -2021



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

Francisco *et.al.* (2011) argumentam que o PDI (no caso da UFU, PIDE) objetiva as bases da estratégia, além de edificar uma cultura organizacional que considere a identidade da instituição. De tal forma, ainda de acordo com os autores, tal feito auxilia na evolução da educação de nível superior.

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)

Além de tais definições, ocorre a busca por formalização e documentação de diversas atividades e rotinas voltadas à gestão, englobando diversas dimensões da universidade. E conta-se com a atuação da Auditoria Geral, que atua como assessoria e apoio técnico aos gestores, contribuindo para o controle, fiscalização e orientação de fatos e atos administrativos. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2016)

O PIDE 2016-2021 traz a descrição de cada uma das diretrizes apresentadas na figura 16, definindo as metas a serem alcançadas e representando os objetivos desejados pela gestão e pelos integrantes da instituição.

Na data de 15 de março de 2021, a Diretoria de Planejamento publicou o Relatório de Acompanhamento e Reprogramação 2020-2021, documento esse que trata acerca do acompanhamento e avaliação anual do PIDE 2016-2021. Esse documento, em específico, traz as ações tomadas frente a pandemia de Covid-19, assunto este relacionado à presente pesquisa.

De acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2021c) o ano de 2019 apresentou restrição orçamentária, levando a necessidade de realizar cortes em contratos, sendo que tal fato se perpetuou para 2020. A pandemia de Covid-19 se agravou em 2020, o que levou a suspensão das atividades presenciais em 18 de março. Tal situação levou à necessidade de um replanejamento e avaliações, visando oferecer da melhor maneira um ensino remoto e

minimizar os impactos causados pela situação pandêmica. Os recursos voltados a investimentos, que sofreram reduções drásticas devido a política orçamentária, foram alocados quase que em sua integralidade, no âmbito da UFU, nas unidades acadêmicas, justificado pela situação vivida na pandemia de Covid-19.

Nesse contexto, é possível relacionar o que definem Mazzurana e Jung (2014), que na situação de mudanças sociais, a gestão realizada no ensino superior percorre análises estratégicas, em que os gestores se comprometem com o futuro da instituição, considerando metas, visão, missão, e o todo que circunda a organização, sendo que se torna importante a participação social e acadêmica.

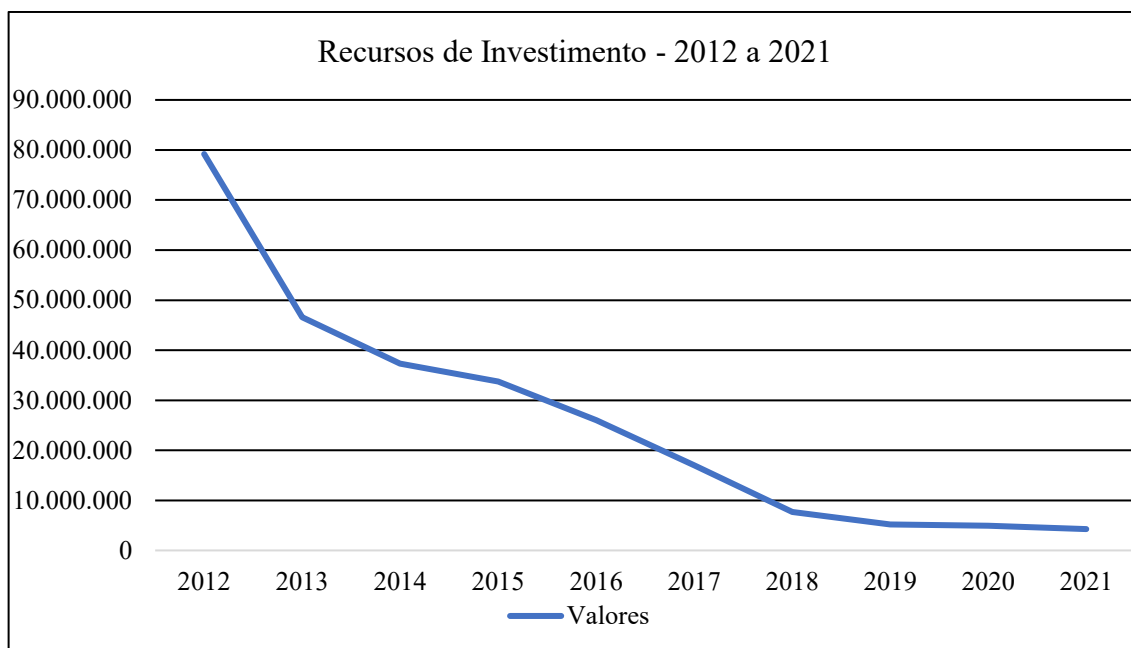
Quanto ao cumprimento das metas estipuladas para 2020, das 272 metas definidas entre 2016 e 2021, 171 estavam previstas para o ano de 2020, sendo que dessas, 103 já haviam sido cumpridas, desativadas e/ou reajustadas para zero. Das 68 metas restantes (do montante de 171), 16,2% foram realizadas de forma 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)

Beserra (2021) defende que a educação é uma faz bases de uma sociedade desenvolvida política e economicamente, em que pessoas instruídas possuem melhores rendimentos e conhecem mais seus direitos, além de que a educação influencia na cultura, história e sociedade. Ferreira e Santos (2014) defendem que para que se tenha ética, cidadania e valores familiares em uma sociedade, a educação deve ser a base da dignidade.

Ao se analisar as informações acerca do orçamento da instituição e os cortes ocorrido, percebe-se o quão as políticas públicas influenciam nos resultados e no funcionamento da organização analisada.

Ao se tratar de 2021, conforme Universidade Federal de Uberlândia (2021c), a situação orçamentária é de grande preocupação, pois ocorreu um aumento no orçamento de apenas 5,90%, além de queda nos recursos de investimento. Tal fato gerou a necessidade de readequação do PIDE para o ano de 2021 e impactou na realização das metas. O gráfico 1 e a tabela 1 apresentam a realidade enfrentada pela instituição quanto aos recursos de investimento.

Gráfico 1 – Recursos de Investimento UFU de 2012 a 2021



Fonte: 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

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

Além do PIDE como instrumento de planejamento, a UFU possui o PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação. Mendonça *et.al.* (2013) apresentam 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.

Em 15 de março de 2021, a Resolução Condir nº4, aprovou o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação para o biênio 2021/2022 da UFU. Conforme

apresentado no documento, a UFU faz parte Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação, que por sua vez atua frente ao planejamento da tecnologia da informação e comunicação do governo federal. O PDTIC é um instrumento de gestão utilizado para atender ao que for necessário em relação a informações, preconizando ações operacionais, táticas e estratégicas. As ações definidas no PDTIC 2021-2022 da UFU levaram em consideração o PDTIC 2019-2020 e o PIDE 2016-2021. Na instituição, o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) é o responsável por tratar dos assuntos referentes a tal tema, planejando, coordenando, propondo normas e realizando diagnósticos. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2021e)

Audy (2017) preconiza que as universidades detêm a missão de desenvolver a sociedade, e a inovação é um catalisador desse progresso. Rosseti e Morales (2007) tratam a tecnologia da informação como uma ferramenta de subsidia um movimento mais rápido das informações, permitindo a manutenção da competitividade organizacional.

O PDTIC 2021-2022 apresenta que o CTIC possui como atribuição a implantação, desenvolvimento, concepção e manutenção da infraestrutura de redes e serviços da instituição, porém, algumas unidades acadêmicas e unidades administrativas possuem equipes e infraestrutura independente da unidade central que trata de TIC na UFU. Além disso, por mais que se tenha 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 instituição possui o Centro de Educação a Distância. A infraestrutura tecnológica é insuficiente para as demandas existentes, sendo que a instituição possui apenas um servidor de rack de alta capacidade de processamento e dois de média capacidade. No ano de 2020, conforme Universidade Federal de Uberlândia (2021e), 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 de forma substancial, 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)

O PDTIC traz em seu conteúdo quais são as necessidades de tecnologia da informação e comunicação, sendo a necessidade de recursos humanos; capacitação da comunidade acadêmica acerca do uso responsável das tecnologias da informação e comunicação e sobre a Lei Geral de Proteção e Dados; adequar o sistema de refrigeração do *datacenter*; ampliar a cobertura de rede sem fio da instituição; ampliar a rede cabeada; adquirir *nobreaks* para as salas técnicas; aquisição de equipamentos; aquisição de solução de impressão (impressoras ou *outsourcing*); aquisição de *switches*; 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; identidade digital; adequação à Lei Geral de Proteção de Dados; dentre outras necessidades explicitadas no documento. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2021e)

4.3 GESTÃO E GOVERNANÇA NA UFU

Andrade (2002) argumenta que as universidades são organizações complexas, possuindo particularidades que outras organizações não possuem, demandando uma forma de gestão que foge da administração tradicional para se atender aos objetivos e metas, além de que as metas organizacionais são intangíveis, possuindo um processo decisório pouco preciso, ambíguo, complexo e com objetivos incompatíveis.

Andrade (2002) ainda define que as universidades são formadas por diversas áreas de conhecimento e diversas equipes de especialistas, o que acaba gerando a divisão por unidades ou departamentos, culminando em uma descentralização estrutural, em que o poder não está centralizado na alta administração.

Adentrando-se especificamente na gestão da UFU no cenário da pandemia de Covid-19, o Relatório de Gestão da instituição traz que a UFU acatou as orientações sanitárias e suspendeu as atividades presenciais devido a pandemia de Covid-19, 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 de maneira remota, o que permitiu dar 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. Com essas atividades instituídas, foi possível um envolvimento parcial de docentes e discentes, retomando aulas teóricas de forma remota. A pandemia impactou de forma significativa a instituição, sendo que, ao se avaliar a quantidade de formandos na graduação presencial, tem-se que em 2018 foram 2.740, em 2019 foram 2.868 e em 2020 foram 1.179. Na pós-graduação *stricto* sensu foram 734 titulados em 2018, 1.032 em 2019 e 894 em 2020. A instituição considerou esse número como um bom resultado ante a situação de emergência da pandemia Covid-19 e a redução de cerca de 9% das bolsas ofertadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2021d)

De acordo com Universidade Federal de Uberlândia (2021d), o ano de 2020 foi um período de dificuldades elevadas pela situação da pandemia, e a UFU atuou de forma a dar continuidade, da maneira possível, para que os discentes continuassem com as atividades acadêmicas. Como ações, foram adquiridas licenças de uso da Plataforma *Cisco Webex Meetings* (ferramenta que possibilita videoconferências com áudio e vídeo de alta qualidade), foram realizadas 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), dentre outras. No campo da capacitação, foram implementadas ações para capacitar de servidores para que continuassem desenvolvendo as atividades com excelência, permitindo o cumprimento da demanda relacionada as atividades acadêmicas remotas emergenciais. As atividades de extensão foram ampliadas e tiveram um aumento de 22,56% no alcance relacionado ao público. No campo das atividades culturais, ações foram desenvolvidas, como exemplo, o Festival de Cultura #UFUemCasa.

Ainda conforme Universidade Federal de Uberlândia (2021d), a pandemia de Covid-19 gerou o impedimento de mapeamento de riscos específicos na instituição, fazendo com que riscos anteriores continuassem e até se agravassem. O contingenciamento orçamentário comprometeu de forma relevante as ações institucionais de assistência estudantil, contratos de manutenção e compras de insumos. Afetou também os recursos voltados a investimentos, limitando severamente a continuidade de obras e a modernização de laboratórios e equipamentos. Outro ponto identificado foi a necessidade de investimento no setor de Tecnologia da Informação e Comunicações, com demanda acentuada pelas atividades remotas, além das dificuldades de estabelecimento de governança digital, necessidades de atualizações

e desenvolvimento de aplicativos, softwares, plataformas, dentre outras, e a necessidade de pessoal especializado para atuar na área. E por fim, os índices relacionados a evasão e retenção foram agravados no ano de 2020, pois devido ao cenário de recursos orçamentários escassos e a pandemia de Covid-19, o cumprimento da missão institucional ficou comprometido de realização, sendo o isolamento social e o desestímulo à aprendizagem situações existentes e impactantes no cenário institucional.

Em uma análise específica das consequências geradas pela pandemia ou que tiveram influência da mesma, identificou-se que na graduação o índice de evasão saltou de 9,82% em 2019 para 19,37% para 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. Esses fatos prejudicaram a integralização curricular, o que afetou diretamente os indicadores de concluintes. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2021d).

Em relação a pós-graduação *stricto sensu*, identificou-se que o número de matriculados sofreu uma queda 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 tal coordenação não recebeu propostas de criação 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. A pandemia afetou diretamente a pós-graduação *stricto sensu*, gerando queda nas vagas, nas matrículas, nas tutorias realizadas com estudantes da graduação, na titulação, dentre outros fatores. (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. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2021d).

Na internacionalização e interinstitucionalização a pandemia de Covid-19 também afetou os resultados, pois ocorreu fechamento de fronteiras internacionais por diversos países, além de outras causas ligadas a orçamento e política institucional. 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. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2021d).

Os processos de ensino-aprendizagem, na relação de 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. Tais números demonstram o quanto a pandemia de Covid-19 afetou o ensino-aprendizagem, uma vez que projetos pedagógicos não foram revisados devido a dificuldades de comunicação entre unidades acadêmicas e administrativas associadas ao trabalho remoto. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2021d).

Relacionando Andrade (2002), Caetano e Campos (2019), Leher (2019), Hening e Leite (2020) e Mendonça (2000), vale ressaltar em tal cenário que o modelo de universidade pública adotado no Brasil não detém autonomia necessária e sofre com interferências do governo, impactando diretamente nos recursos orçamentários, o que acaba por impactar negativamente a qualidade dos serviços entregues à sociedade. E tal situação, conforme indicadores apresentados, se agravou mais no contexto da pandemia de Covid-19.

No âmbito da UFU, ao se tratar de governança e gestão de riscos, faz-se necessário apresentar os normativos que norteiam os temas na instituição. Em pesquisas realizadas no portal da UFU identificou-se as ações tomadas pela instituição frente a governança e a gestão de riscos, apresentadas no quadro 4.

Quadro 5 – Ações de governança e gestão de riscos

Documentos	Definições
Portaria R Nº 775 de 17 de abril de 2017	Instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles.
Ata da primeira reunião do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles - 08/05/2017	Apresentação e aprovação da política de gestão de riscos da UFU.
Portaria R Nº 938 de 09 de maio de 2017	Instituição da política de gestão de riscos da UFU.
Ata da segunda reunião do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles - 11/12/2017	Informes acerca da participação de membros em um treinamento realizado pelo TCU acerca de gestão de riscos. Informes sobre definições do Decreto 9.203/2017. Proposta de realização de um projeto piloto de gestão de riscos em processos de contratações de serviços.
Portaria SEI REITO nº 316, de 17 de abril de 2018	Recompõe a Comissão de Assessoria do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles.

Portaria SEI REITO nº 409, de 11 de maio de 2018	Altera a Portaria R Nº 775 de 17 de abril de 2017, criando o Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade.
Ata da primeira reunião de 2018 do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles da Universidade Federal de Uberlândia – 06/08/2018	Apresentação e aprovação da minuta de portaria que revisa a Política de Gestão de Risco da UFU (seguindo o Acórdão 1032/2018 do Tribunal de Contas da União (TCU). Apresentação de mudanças inseridas na Portaria R nº 938, de 09 de maio de 2017. Apresentação e aprovação da proposta de realização de um projeto piloto de Gestão de Riscos a ser realizado na Diretoria de Processos Seletivos.
Portaria SEI REITO Nº 775, de 13 de agosto de 2018	Revisa a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Uberlândia.
Portaria SEI REITO nº 886, de 19 de setembro de 2018	Recompõe a Comissão de Assessoria do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles.
Ata da segunda reunião de 2018 do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles da Universidade Federal de Uberlândia – 26/11/2018	Apresentação e aprovação da minuta de portaria que aprova o Plano de Integridade da Universidade Federal de Uberlândia, com a sugestão de inclusão, por parte do presidente do Comitê, trabalhos referentes à proposta de Política Institucional de Mediação de Conflitos.
Portaria SEI REITO nº 1153, e 30 de novembro de 2018	Aprova o Plano de Integridade da Universidade Federal de Uberlândia.
Projeto piloto de gestão de riscos na Diretoria de Processos Seletivos	Identificação de 82 riscos, com 63 deles classificados como necessários de mitigação. Projeto concluído com êxito, contribuindo para o aprimoramento dos processos internos.
Projeto de gestão de riscos na Diretoria de Pós-Graduação	Identificação de 27 riscos, sendo que 19 foram classificados com necessidade de mitigação.
Projeto de gestão de riscos na Diretoria de Compras e na Comissão de Licitação	Identificação de 65 riscos, sendo 63 com necessidade de tratamento.
Portaria de Pessoal UFU nº 1323, e 06 de abril de 2021	Recompõe a Comissão de Assessoria do Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade.

Fonte: Universidade Federal de Uberlândia (2021a) - elaborado pelo autor

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 referidos documentos 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.

4.4 AÇÕES PARA ENFRETAMENTO DA COVID-19

Campos et.al. (2021) argumenta que no cenário da pandemia de Covid-19, um dos grandes desafios encontrados pelas universidades foi o de manter um relacionamento dos atores envolvidos em uma sala de aula, ou seja, dos discentes e docentes. Schmitt, Bugalho e Kruger (2021) identificaram que uma das dificuldades mais relevantes encontradas em pesquisa realizada pelos autores no referido tema, 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. Dessa forma, ao se analisar tais documentos, obteve-se as respostas referentes aos objetivos um (identificar como a UFU atuou diante da situação de emergência) e dois (Identificar os impactos das decisões na formação dos discentes) da referida pesquisa. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA 2016, 2021, 2021b, 2021c).

Dessa forma, o quadro 5 apresenta de forma sintética as atas relacionadas ao assunto Covid-19 e ações relacionadas, divididas por conselhos e datas.

Quadro 6 – Apresentação das atas dos conselhos superiores da UFU

Conselho	Ata	Data do documento	Assunto relacionado
Conselho Diretor	2020-1	13/03/2020	Comissão interna para tratar da Covid-19; comunicados acerca do Hospital de Clínicas e atendimentos à Covid-19; elucidação de dúvidas acerca da Covid-19; comunicados acerca da distribuição e compra de álcool em gel.
	2020-3	06/11/2020	Discussão acerca da transmissão das reuniões durante a pandemia.
	2020-4	04/12/2020	Discussão acerca da transmissão das reuniões durante a pandemia; calendário administrativo de 2021; discussão acerca de planos de trabalho e atividades remotas; comunicação sobre revezamento de terceirizados; comunicado sobre segunda chamada do programa institucional emergencial de inclusão digital; comunicado acerca dos ataques realizados pela Prefeitura de Uberlândia a UFU; comunicado sobre carteirinhas e diplomas digitais.
	2021-1	19/02/2021	Discussão sobre plano de trabalho docente no período emergencial.
	2021-2	12/03/2021	Comunicado acerca da situação vivida pelo Hospital de Clínicas; discussão sobre vacinação;

	2021-3	09/04/2021	Discussão acerca de concursos de forma remota; discussão sobre vacinação.
	2021-4	14/05/2021	Comunicados acerca de campanha para arrecadação de alimentos a famílias necessitadas no momento da pandemia, acompanhamento de saúde e psicossocial; anúncio da liberação do site do Comitê de Monitoramento da Covid-19; comunicado de adesão ao programa PROMOVER.
	2021-5	11/07/2021	Vacinação de servidores, trabalhadores e estudantes; acionamento da UFU para retorno de aulas presenciais; Gabinete do Reitor sistematizar informações para atender questionamentos enviados pelas unidades acadêmicas.
	2021-6	06/08/2021	Renovações de projetos pedagógicos e impactos da pandemia.
Conselho de Graduação	2020-1	26/06/2020	Apreciar resolução acerca da suspensão do calendário acadêmico; tratar do assunto acerca de atividades acadêmicas emergenciais.
	2020-2	07/07/2020	Tratar do assunto acerca de atividades acadêmicas emergenciais.
	2020-3	07/08/2020	Tratar do assunto acerca de atividades acadêmicas emergenciais e alteração da resolução relacionada.
	2020-4	02/10/2020	Tratar da suspensão do calendário acadêmico ano letivo de 2020; mudança do vestibular; tratar do assunto acerca de atividades acadêmicas emergenciais.
	2020-5	16/10/2020	Discussão acerca de atividades práticas e internato; constituição de comissão para apresentar proposta de calendário acadêmico da graduação para o ano letivo de 2021.
	2020-6	13/11/2020	Calendário especial para turmas do curso de graduação em medicina.
	2020-8	07/12/2020	Discussão acerca do calendário acadêmico da graduação para o ano letivo de 2021.
	2020-9	11/12/2020	Discussão acerca do calendário acadêmico da graduação para o ano letivo de 2021. Edital inclusão digital; Programa Quali UFU.
	2021-1	05/03/2021	Comunicados e questionamentos acerca de diário de classe, planejamento de aula, registro de aulas, assinatura eletrônica para estágios, relato sobre problema com os e-mails institucionais dos alunos, informe sobre o Programa de Inclusão Digital, yoga <i>on-line</i> e campeonato virtual esportivo, carteirinha e diploma da graduação será emitido na forma digital, aprovação do calendário especial do internato de 24 meses para turmas da medicina, apresentação da pesquisa científica do grupo da Universidade em parceria com a Universidade de São Paulo (USP), que identificaram as cepas do coronavírus Manaus e Reino Unido na cidade de Uberlândia.
	2021-2	16/04/2021	Comunicação acerca do Programa de Mobilidade Virtual em Redes das IFES; Diretório Central dos Estudantes comunicou

			um fato de um professor não cumprir o que foi definido nos conselhos superiores; convite para uma live que discutirá próximos semestres letivos; aprovação de calendário especial para algumas turmas de medicina.
	2021-3	12/05/2021	Aprovação do calendário acadêmico de 2020/1 à 2021/2.
	2021-4	21/05/2021	Aprovação de calendário especial de reposição para algumas turmas da medicina.
	2021-6	18/06/2021	Comunicação acerca da vacinação; ajuste na resolução que aprova calendário acadêmico de 2020/1 a 2021/2; calendário especial para turma de odontologia.
	2021-7	23/06/2021	Calendário especial para turma de odontologia e matemática EaD.
	2021-8	28/06/2021	Calendário especial de internato para turma de medicina.
	2021-9	20/08/2021	Liberação atividades práticas laborais presenciais para curso de medicina; calendário especial turmas de geologia;
	2021-10	03/07/2021	SiSU especial; informes relacionados ao semestre posterior.
	2021-11	17/07/2021	Ajuste na resolução que aprova calendário acadêmico de 2020/1 a 2021/2; atividades letivas acadêmicas de 2021/1.
	2021-12	06/10/2021	Regulamentação dos aspectos relativos à organização e oferta do ensino no formato híbrido.
Conselho de Pesquisa e Pós-graduação	2020-2	19/06/2020	Suspensão do calendário acadêmico da pós-graduação; oferta de componentes remotos da pós-graduação.
	2020-3	05/08/2020	Proposta de Alteração da resolução que dispõe sobre a regulamentação, em caráter excepcional, da oferta de componentes curriculares e de outras atividades acadêmicas da pós-graduação <i>stricto sensu</i> .
	2021-5	09/06/2021	Comunicação acerca de vacinação e mobilidade internacional.
	2021-10	20/10/2021	Discussão acerca do Calendário Acadêmico da Pós-graduação, para o ano de 2022, da Universidade Federal de Uberlândia.
Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis	2020-1	08/06/2020	Informação de série de ações remotas por meio do Programa Rede de Extensão – UFU em Casa e do Projeto Festival de Cultura UFUemCasa; informe acerca de pesquisa realizada junto ao Comitê de Monitoramento da Covid-19.
	2021-1	24/03/2021	Informação acerca de queda de atividades devido a pandemia de Covid-19.
	2021-2	28/04/2021	Lançamento Agita UFU.
	2021-3	14/07/2021	Discussão acerca de assistência estudantil em caráter emergencial e excepcional no período de realização do ensino remoto.
	2021-4	25/08/2021	Comunicação acerca do lançamento do Edital nº 06, específico para a concessão de auxílio aos estudantes estrangeiros, da graduação e da pós-graduação, para inclusão digital; lançamento do Edital nº 05, a partir de 30/8/2021, que é um auxílio da assistência estudantil específico para os estudantes que já

			possuem auxílio e querem ampliar sua assistência; Projeto PROAE Itinerante – Virtual.
Conselho Universitário	2020-1	17/06/2020	Discussão acerca do processo eleitoral eletrônico e remoto.
	2020-3	23/10/2020	Regulamentação acerca do processo eleitoral eletrônico e remoto.
	2021-1	26/03/2021	Leitos no Hospital de Clínicas.
	2021-2	26/03/2021	Discussão acerca de informações dadas pela Prefeitura Municipal de Uberlândia contra a UFU; projeto de escuta psicossocial remoto; vacinação; trabalhos do Hospital de Clínicas.
	2021-3	30/04/2021	Discussão acerca de postura dos discentes nas salas virtuais; suspensão de concurso previsto.
	2021-6		Não está disponível no site
	2021-7	30/07/2021	Divulgação Agita UFU; Pró-reitoria de Assistência Estudantil realizando agendamentos mais ágeis para atendimento.
	2021-9	20/07/2021	Discussão acerca das atividades letivas acadêmicas de 2021/1; intercâmpio; restaurante universitário; vacinação; limpeza; protocolos de biossegurança.

Fonte: Universidade Federal de Uberlândia (2021b) - elaborado pelo autor

Em sequência, o quadro 6 apresenta de forma sintética as resoluções relacionadas ao assunto Covid-19 e ações relacionadas, divididas por conselhos, datas e objetivo atendido.

Quadro 7 – Apresentação das resoluções dos conselhos superiores da UFU

Conselho	Resolução	Data do documento	Assunto relacionado
Conselho Diretor	2021-1	22/02/2021	Resolução nº 01/2020: Estabelece normas complementares à Resolução nº 02/2018, do Conselho Diretor (CONDIR), referentes ao Plano de Trabalho Docente (PTD), enquanto perdurar a situação de excepcionalidade em função da pandemia de COVID-19.
Conselho de Graduação	2020-6	17/03/2020	Resolução nº 06/2020: Dispõe sobre a suspensão do Calendário Acadêmico da Graduação, referente ao ano letivo de 2020.
	2020-7	10/07/2020	Resolução nº 07/2020: Dispõe sobre a instituição, autorização e recomendação de Atividades Acadêmicas Remotas Emergenciais, em caráter excepcional e facultativo, em razão da pandemia da COVID19, e sobre realização de estágio durante a suspensão do Calendário Acadêmico, no âmbito do ensino da Graduação na Universidade Federal de Uberlândia. (Redação dada pela Resolução no 8/2020/CONGRAD, de 7/8/2020)
	2020-8	10/06/2020	Resolução nº 08/2020: Altera e acrescenta dispositivos à Resolução no 7/2020, do Conselho de Graduação, de 10 de julho de 2020, que “Dispõe sobre a instituição, autorização e recomendação de

		Atividades Acadêmicas Remotas Emergenciais, em caráter excepcional e facultativo, em razão da epidemia da COVID-19, no âmbito do ensino da Graduação na Universidade Federal de Uberlândia”.
2020-9		Não está disponível no site
2020-10	02/10/2020	Resolução nº 10/2020: Altera a Resolução no 6/2020, do Conselho de Graduação, de 17 de março de 2020, que "Dispõe sobre a suspensão do Calendário Acadêmico da Graduação, referente ao ano letivo de 2020".
2020-11	02/10/2020	Resolução nº 11/2020: Altera o Anexo da Resolução no 7/2020, do Conselho de Graduação, que “Dispõe sobre a instituição, autorização e recomendação de Atividades Acadêmicas Remotas Emergenciais, em caráter excepcional e facultativo, em razão da pandemia da COVID19, e sobre realização de estágio durante a suspensão do Calendário Acadêmico, no âmbito do ensino da Graduação na Universidade Federal de Uberlândia”.
2020-12	16/10/2020	Resolução nº 12/2020: Aprova o Calendário Acadêmico Especial - Curso de Graduação em Administração Pública – modalidade EAD referente ao ano de 2020.
2020-14	16/10/2020	Resolução nº 14/2020: Altera o Calendário Especial do Internato de 24 meses - 86ª Turma do Curso de Graduação em Medicina.
2020-15	16/10/2020	Resolução nº 15/2020: Altera o Calendário Especial da 88ª turma do Curso de Graduação em Medicina.
2020-16	13/11/2020	Resolução nº 16/2020: Calendário Especial para a 89ª Turma do Curso de Graduação em Medicina.
2020-17	13/11/2020	Resolução nº 17/2020: Aprova o Calendário Especial para a 90ª, 91ª, 92ª, 93ª, 94ª e 95ª Turmas do Curso de Graduação em Medicina, da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Uberlândia, referente ao ano letivo de 2020/2021.
2020-24	25/11/2020	Resolução nº 24/2020: Aprova o Calendário Especial do Curso de Graduação em Administração Pública (EaD) do ano de 2021.
2020-25	Não informada	Resolução nº 25/2020: Aprova o Calendário Acadêmico da Graduação, referente aos períodos letivos 2020/1, 2020/2, 2021/1 e 2021/2 para os campi de Uberlândia, Pontal, Monte Carmelo e de Patos de Minas.
2020-26	14/12/2020	Resolução nº 26/2020: Aprova o Calendário Acadêmico Especial da Graduação, referente ao ano letivo de

			2021, para o Curso de Graduação em Letras Inglês - licenciatura, na modalidade a distância, polos: Araxá (MG), Coromandel (MG), Patos de Minas (MG) e Viradouro (SP).
2020-27	23/12/2020		Resolução nº 27/2020: Altera a Resolução no 20/2019, do Conselho de Graduação, que "Aprova o Calendário Especial do Internato de 24 meses - 87ª Turma do Curso de Graduação em Medicina".
2020-28	23/12/2020		Resolução nº 28/2020: Aprova o Calendário Especial do Internato de 24 meses da 88ª Turma do Curso de Graduação em Medicina.
2021-5	29/03/2021		Resolução nº 5/2021: Aprova o Calendário Acadêmico Especial de Reposição para o semestre letivo 2020/2 para o 8º período do Curso de Graduação em Medicina - 89ª turma.
2021-7	29/03/2021		Resolução nº 7/2021: Aprova o Calendário Especial de Reposição para o semestre letivo 2020/2 para as turmas 90ª a 96ª e para o semestre letivo 2020/1 para as turmas 90ª a 97ª do Curso de Graduação em Medicina.
2021-8	05/04/2021		Resolução nº 8/2021: Aprova o Calendário Acadêmico Especial para o Curso de Graduação em Matemática – modalidade EAD – para o primeiro semestre letivo de 2021 – Turma 3.
2021-9	08/04/2021		Resolução nº 9/2021: Aprova o Calendário Acadêmico Especial para o Curso de Graduação em Administração Pública – modalidade EaD, para o primeiro semestre letivo de 2021 – turma 4
2021-10	13/04/2021		Resolução nº 10/2021: Aprova o Calendário Acadêmico Especial para o Curso de Graduação em Pedagogia - modalidade EAD, para o primeiro semestre letivo de 2021 – turma 4.
2021-11	13/05/2021		Resolução nº 11/2021: Altera dispositivos da Resolução nº 25/2020, do Conselho de Graduação, de 15 de dezembro de 2020, que “Aprova o Calendário Acadêmico da Graduação, referente aos períodos letivos 2020/1, 2020/2, 2021/1 e 2021/2 para os <i>campi</i> de Uberlândia, Pontal, Monte Carmelo e de Patos de Minas.”.
2021-12	23/05/2021		Resolução nº 12/2021: Altera e acrescenta dispositivos à Resolução CONGRAD nº 5, de 29 de março de 2021, que “Aprova o Calendário Acadêmico Especial de Reposição para o semestre letivo 2020/2 para o 8º período do Curso de Graduação em Medicina - 89ª turma”.
2021-13	23/05/2021		Resolução nº 13/2021: Altera e acrescenta dispositivos à Resolução CONGRAD nº 7, de 29 de março de 2021 que "Aprova o Calendário Especial de Reposição para o

		semestre letivo 2020/2 para as turmas 90 ^a a 96 ^a e para o semestre letivo 2021/1 para as turmas 90 ^a a 97 ^a do Curso de Graduação em Medicina".
2021-15	21/06/2021	Resolução nº 15/2021: Aprova o Calendário Acadêmico Especial de reposição para o semestre letivo 2020/2 para o 10º período do Curso de Graduação em Odontologia - 82ª Turma.
2021-16	21/06/2021	Resolução nº 16/2021: Altera data de término do semestre letivo 2020-1 e altera, exclui e inclui datas de colação de grau oficial e especial da Resolução nº 25/2020, do Conselho de Graduação, de 15 de dezembro de 2020, que "Aprova o Calendário Acadêmico da Graduação, referente aos períodos letivos 2020/1, 2020/2, 2021/1 e 2021/2 para os <i>campi</i> de Uberlândia, Pontal, Monte Carmelo e de Patos de Minas.".
2021-17	26/07/2021	Resolução nº 17/2021: Aprova o Calendário Acadêmico Especial para o semestre letivo 2020/2 para a 83ª Turma do Curso de Graduação em Odontologia, e dá outras providências.
2021-18	26/07/2021	Resolução nº 18/2021: Calendário Acadêmico Especial para o Curso de Graduação em Matemática, grau Licenciatura, modalidade a distância - 2021/2 - turma 2.
2021-19		Não está disponível no site
2021-21	29/07/2021	Resolução nº 19/2021: Aprova o Calendário Acadêmico Especial do Internato de 24 meses - 89ª Turma do Curso de Graduação em Medicina.
2021-23	23/08/2021	Resolução nº 23/2021: Dispõe sobre a oferta do componente curricular Mapeamento Geológico II e calendário especial para alunos das turmas 1 (2015/1), 2 (2015/2) e 3 (2016/1) do Curso de Graduação em Geologia.
2021-28	20/09/2021	Resolução nº 28/2021: Altera, exclui e inclui datas de colação de grau oficial e especial da Resolução nº 25/2020, do Conselho de Graduação, de 15 de dezembro de 2020, que "Aprova o Calendário Acadêmico da Graduação, referente aos períodos letivos 2020/1, 2020/2, 2021/1 e 2021/2 para os <i>campi</i> de Uberlândia, Pontal, Monte Carmelo e de Patos de Minas.".
2021-32	07/10/2021	Resolução nº 32/2021: Regulamenta a organização e a oferta de componentes curriculares na forma híbrida, no âmbito do ensino de graduação na Universidade Federal de Uberlândia, durante a situação de emergência decorrente da Pandemia COVID-19.
2021-33	25/10/2021	Resolução nº 33/2021: Aprova o Calendário Acadêmico Especial da

			Graduação, referente ao ano letivo de 2022, para o Curso de Graduação em Letras Inglês - Licenciatura, na modalidade a distância, polos: Bambuí (MG), Barretos (SP), Ituiutaba (MG), Jales (SP), Lagamar (MG), São Sebastião do Paraíso (MG), Vitória (ES) e Votuporanga (SP).
Conselho de Pesquisa e Pós-graduação	2020-4	17/03/2020	Resolução nº 4/2020: Dispõe sobre a suspensão do Calendário Acadêmico da Pós-graduação para o ano de 2020.
	2020-6	29/06/2020	Resolução nº 6/2020: Dispõe sobre a regulamentação, em caráter excepcional, da oferta de componentes curriculares e de outras atividades acadêmicas da pós-graduação <i>stricto sensu</i> , como exames de qualificações, defesas de teses e dissertações, processos seletivos e pesquisas, no formato remoto, em função da suspensão das aulas e atividades presenciais em decorrência da pandemia do novo coronavírus, causador da COVID-19.
	2020-7	05/08/2020	Resolução nº 7/2020: Altera a Resolução nº 6/2020, do Conselho de Pesquisa e Pós-graduação, que “Dispõe sobre a regulamentação, em caráter excepcional, da oferta de componentes curriculares e de outras atividades acadêmicas da pós-graduação <i>stricto sensu</i> , como exames de qualificações, defesas de teses e dissertações, processos seletivos e pesquisas, no formato remoto, em função da suspensão das aulas e atividades presenciais em decorrência da pandemia do novo coronavírus, causador da COVID-19.”.
	2020-11		Não está disponível no site
	2020-17	02/12/2020	Resolução nº 17/2020: Aprova o Calendário Acadêmico da Pós-graduação, para o ano de 2021, da Universidade Federal de Uberlândia
	2021-5		Não está disponível no site
	2021-10	25/10/2021	Resolução nº 10/2021: Aprova o Calendário Acadêmico da Pós-graduação, para o ano de 2022, da Universidade Federal de Uberlândia.
	2021-1		Não está disponível no site
Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis	2021-6	25/06/2021	Resolução nº 22/2021: Dispõe sobre as normas que regulamentam a Assistência Estudantil em caráter emergencial e excepcional no período de realização do ensino remoto, como medida de enfrentamento à pandemia da Covid-19, na Universidade Federal de Uberlândia
	2021-7		Não está disponível no site
Conselho Universitário	2020-4	23/07/2020	Resolução nº 04/2020: Regulamenta a Consulta Eleitoral Eletrônica e Remota junto à Comunidade Universitária, visando subsidiar a elaboração das listas

			tríplices para a escolha do(a) Reitor(a) e do(a) Vice-Reitor(a) da Universidade Federal de Uberlândia – gestão 2020/2024
	2020-5	27/07/2020	Resolução nº 5/2020: Dispõe sobre a preparação de listas tríplices, visando à escolha e nomeação do(a) Reitor(a) e do(a) Vice-Reitor(a) da Universidade Federal de Uberlândia – gestão 2020/2024.
	2020-6	12/07/2020	Resolução nº 06/2020: Dispõe sobre a alteração da redação dos arts. 28 e 31 da Resolução nº 4/2020, do Conselho Universitário.
	2020-7		Não está disponível no site
	2021-8		Não está disponível no site
	2021-17	27/09/2021	Resolução nº 17/2021: Dispõe sobre o formato da oferta dos componentes curriculares no âmbito do Ensino da Graduação da Universidade Federal de Uberlândia para o semestre letivo 2021/1.

Fonte: Universidade Federal de Uberlândia (2021b) - elaborado pelo autor

Conforme definido na metodologia, foram avaliadas todas as atas e resoluções dos Conselhos Superiores da UFU referentes ao ano de 2020 e 2021, com a data limite de 11 de novembro no ano de 2021, e buscando identificar quais foram as ações e definições realizadas pela instituição diante da pandemia de Covid-19.

Com base nas informações presentes no quadro 5, verifica-se que 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 da UFU, verifica-se que 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 à 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 intercampi e do restaurante universitário.

Seguindo tal metodologia de análise, de acordo com o quadro 6, que trata das resoluções, verifica-se que no Conselho Diretor, somente em 22 de fevereiro de 2021, ocorreu uma definição normativa acerca do plano de trabalho docente, ou seja, 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, devido à Covid-19, ou seja, 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 as ações realizadas diante da pandemia de Covid-19 em 2020. Conforme o documento, diversas ações não previstas no PIDE vigente foram tomadas diante

da situação de emergência sanitária. O quadro 7 apresenta tais ações realizadas, demonstrando o compromisso da instituição em agir diante do contexto da pandemia de Covid-19.

Quadro 8 - Ações realizadas diante da pandemia de Covid-19 em 2020

Ações	Área
Compra de 1.872 frascos de 1700 gr de álcool gel	Prefeitura Universitária
Recebimento em doação de 200 frascos de 1,7 kg de álcool gel	Prefeitura Universitária
Compra de 15 termômetros digitais para aferição de temperatura corporal	Prefeitura Universitária
Aferição de temperatura nas entradas externas do campus Santa Mônica	Prefeitura Universitária
Criação do Programa Rede de Extensão e Festival de Cultura #UFUemCasa (Portaria Proexc 17/2020)	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Arte na Praça – edição remota	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Programa de Ocupação Graça do Aché – edição remota	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Residência artística, exposição e debate: “Uni-Versos em Tempos de Pandemia”	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Reedição do programa UFU em Casa	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Participação da equipe no Proteger-se (plataforma RNP): Recepção, atendimentos, tutorias, reuniões, capacitações	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Acolhimento psicossocial: ação que migrou do presencial para o on-line, via plataforma RNP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Organização, coordenação e realização das lives SIAPSS/ DIRQS/PROGEP: ações dos projetos Meses coloridos e Reconstrução de um Viver que migraram do presencial para o on-line (transmissão via Youtube).	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Atendimento a servidores no projeto Educação Financeira: ação que migrou do presencial para o on-line, via plataforma RNP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Orientações, troca de receitas, acolhimento, informações sobre medicações realizadas pelos médicos e enfermeiros do setor (teleatendimento)	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Elaboração e execução de projeto de compras emergenciais de itens para enfrentamento e combate à pandemia de Covid-19, por meio de dispensa de licitação em preparação para a retomada das atividades presenciais das disciplinas práticas em 2021, conforme disposição em calendário acadêmico aprovado em Conselho (processo 23117.049340/2020-89)	Pró-Reitoria de Graduação
Elaboração de plano de contingência para o enfrentamento da pandemia de Covid-19, com o objetivo de estabelecer fluxogramas de triagem e atendimento nos diversos setores do HC-UFU para casos suspeitos ou confirmados da doença.	Hospital de Clínicas de Uberlândia
Execução de plano de aquisição de medicamentos, materiais médico-hospitalares, equipamentos, EPI's, adequação de espaços físicos e manutenção de equipamentos com recursos da Ação Orçamentária “Enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus	Hospital de Clínicas de Uberlândia
Aquisição de notebooks para atender as atividades de ensino e administrativas em formato remoto	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

Criação do Programa Institucional Emergencial de Inclusão Digital da Assistência Estudantil para os estudantes de graduação, educação básica, ensino técnico e pós-graduação em vulnerabilidade socioeconômica (Editais 04/2020; 05/2020 e 07/2020)	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Portaria PROAE nº 10: auxílio transporte aos residentes da Moradia Estudantil para o retorno as suas residências de origem e auxílio-moradia para os residentes em estágio supervisionando nos hospitais e residência médica	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Portaria PROAE nº 11: auxílio alimentação aos estudantes-estagiários na área de saúde e atuação no Hospital de Clínicas, da graduação e do ensino técnico, envolvidos em ações de enfrentamento à Covid-19, em decorrência da suspensão do Restaurante Universitário- Umuarama.	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Portaria PROAE nº 13: auxílio moradia, em pecúnia, aos residentes da Moradia Estudantil, em decorrência da suspensão de atividades no local.	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Portaria PROAE nº 13: auxílio alimentação, em pecúnia, aos residentes da Moradia Estudantil, em decorrência da suspensão de atividades no local.	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Portaria PROAE nº 13: auxílio alimentação aos estudantes assistidos, em decorrência da suspensão das atividades dos Restaurantes Universitários.	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Portaria PROAE nº 14: auxílio permanência (Promisae) aos estudantes estrangeiros em vulnerabilidade socioeconômica, que não puderam retornar aos países de origem e não participavam do auxílio Promisae	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Portaria PROAE nº 20: adesão ao "Projeto Alunos Conectados", via fornecimento de dados móveis pela RNP/MEC aos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica.	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Criação do torneio de jogos eletrônicos para incentivo ao esporte durante a pandemia.	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Criação do projeto Proteger-se para apoio terapêutico on-line para estudantes, servidores e colaboradores, por meio da Divisão de saúde-PROAE e outros setores da UFU durante a pandemia	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Criação do projeto Igual UFU por meio do atendimento pedagógico aos estudantes em condição de risco acadêmico.	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Criação das oficinas de estimulação cognitiva para os discentes de graduação para melhoria do desempenho da atenção, memória, emoções e aprendizagem durante o ensino remoto	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Plantão social – Documentações para editais da Assistência Estudantil – Apoio da Divisão de Orientação Social	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Plantão DIVRU: Alimentação saudável – Apoio da Divisão de Restaurantes Universitários	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Plantão DIPAE: Planejamento de estudos remotos – Apoio da Divisão de Promoção das Igualdades e Apoio Educacional	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Plantão Dúvidas – Programa de Inclusão Digital da UFU	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil

No relatório de acompanhamento e reprogramação de metas do PIDE 2020-2021 – Universidade Federal de Uberlândia (2021c) – foram apresentadas mais ações realizadas (além das informadas no quadro 7). O quadro 8 traz de forma sintética as ações relacionadas à pandemia de Covid-19.

Quadro 9 - Ações relacionadas à pandemia de Covid-19

Elaboração de Relatório de Ações Estratégicas, Relatório de Ações de Transição e um Protocolo de Biossegurança para orientar o retorno das atividades institucionais com garantia de segurança sanitária (Comitê de Monitoramento à Covid-19 UFU instituído pela Portaria nº 305 de 13 de março de 2020).
Alteração, pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – PROPLAD, da disponibilização de recursos para aquisição de bens no catálogo da universidade com repasse de 100% do orçamento de investimentos de toda a UFU para as Unidades Acadêmicas
Realização de cursos de capacitação no formato remoto para atender à demanda emergencial da UFU, sobretudo para a execução das Atividades Acadêmicas Remotas Emergenciais – AARE.
Realização da Semana do Servidor Público 2020 em formato remoto.
Concretização de atividades de extensão e cultura com alcance de mais de 2 milhões de pessoas.
Lançamento de edital para apoio às ações de extensão no Hospital de Clínicas para o enfrentamento à pandemia.
Realização do Festival de Cultural #UFUemCasa nas plataformas digitais
Realização de edições especiais dos eventos “Arte na Praça”, “UFU contra o Racismo”, debate sobre a Conjuntura e os desafios das lutas indígenas no Brasil e apresentações remotas do Coral da UFU.
Realização do Programa Virtual de Formação – PROVIFOR com o tema “Educação, Tecnologias e Metodologias para o Ensino Remoto Emergencial”.
Criação do Programa Institucional Emergencial de Inclusão Digital para atendimento aos estudantes em vulnerabilidade econômica.
Adesão ao projeto “Alunos Conectados” do MEC e ao convênio com o Grupo Santander para fornecimento aos estudantes de chips para acesso aos dados móveis.
Realização do Projeto “Proteger-se” para atendimentos terapêuticos online.
Realização do processo da consulta eleitoral para Reitor em formato remoto. A chapa “UFU para Todos e Todas” foi eleita pela comunidade acadêmica.

Fonte: Universidade Federal de Uberlândia (2021c) - adaptado pelo autor

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, buscando sanar problemas e emergências encontradas. Porém, cabem ressalvas quanto ao processo decisório, que envolvem conselhos e normativos que acabam por diminuir a celeridade e eficiência da cadeia de decisão.

A análise das atas e resoluções é uma ação relevante para se entender como a UFU agiu diante da pandemia. De certa forma, verificou-se que o processo administrativo e de tomada de decisões se mostrou burocrático, demandando diversas reuniões para decisões das ações a serem realizadas. E tal processo impactou no oferecimento de aulas e continuação das atividades, condensando atividades que durariam um semestre em períodos menores. E além disso, com as atividades presenciais suspensas, cursos que possuem aulas práticas foram penalizados em relação a sua execução, gerando acúmulo de turmas para realizar atividades em um tempo menor do que o utilizado antes do contexto da pandemia de Covid-19. Sabe-se que

é uma situação excepcional e de emergência, porém o processo decisório burocrático impactou diretamente o andamento das atividades da instituição, afetando o ensino, a pesquisa e a extensão.

E ao se relacionar ao ensino, Benevides e Pimenta (2021) apresentam que a pandemia gerou diversos questionamentos, incluindo a mediação do ensino realizada pela tecnologia. Para as autoras, as universidades são exigidas em adotar um comportamento de aprendizagem que crie estímulos e permita vivências práticas associadas com o que se foi trabalhado em teoria, o que demanda uma postura ativa dos discentes e reflexiva dos docentes.

Tratando-se do cenário político, Abrucio *et.al.* (2020) apresenta que o modelo dualista adotado por Bolsonaro (presidente do Brasil no ano de realização da presente pesquisa), com enfrentamentos intergovernamentais e autocracia, associado à falta de liderança e capacidade de gestão federal, resultou em prejuízos sociais, desperdício de recursos e sobreposição de atos. Tal conduta, afetou diretamente a educação, e conseqüentemente, as IFES.

Souza (2003a) apresenta políticas públicas como ações governamentais frutos de objetivos e programas desenvolvidos. Oliveira (2021) trata que tal tema define uma situação da política, considerando a participação popular nas decisões. Ao se tratar da educação, Oliveira (2021) define que a política pública educacional é aquela que atua sobre o ensino e sobre a aprendizagem. Ferreira e Santos (2014) defende que o pilar da educação é essencial para se ter uma sociedade direcionada para a ética, cidadania e valores familiares, sendo tal pilar o alicerce relacionado à dignidade.

As políticas públicas envolvem decisões orçamentárias e destinação de recursos. O fato constatado é que a educação não é uma prioridade do governo, impactando diretamente na queda de recursos voltados para o ensino, a pesquisa e a extensão. E atrelada a tal situação, a crise sanitária gerada pela pandemia de Covid-19 impactou diretamente no funcionamento das IFES.

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 e tomadas de decisões 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.

A quantidade de reuniões nos conselhos superiores para ocorrerem decisões acerca das ações emergenciais causaram um acúmulo de aulas não dadas, impactando diretamente na formação dos discentes. Tanto é que os índices de evasão aumentaram e o de matriculados caíram, demonstrando o quão foi impactante tal cenário vivido pela comunidade acadêmica. Certo é que a instituição agiu conforme preceitua os normativos, utilizando do processo democrático para tomada de decisões, porém, em comparação com a UFPB, por exemplo, levou um tempo maior para a definição formal de ações. De toda forma, é relevante fazer uma crítica à forma de funcionamento das IFES, incluindo seu planejamento e seu sistema decisório. 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, conforme resultados e análises, a instituição enfrentou problemas decisórios, pois decidiram inicialmente oferecer períodos letivos especiais de forma facultativa, ou seja, poderia optar ou não em realizar as disciplinas, e em caso de não realização, seria oferecida 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. Além disso, 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) criticam o sistema adotado, defendendo que as universidades geram conhecimento e inovação, mas mantém uma estrutura burocrática, ineficiente e lenta,

impactando no desenvolvimento das instituições. Tal estrutura remonta ao passado, em que se possuía uma hierarquia piramidal, além de que a departamentalização dentro dessas instituições aumentou as atividades-meio e prejudicou a destinação de recursos para pesquisa e extensão. Esse sistema piramidal gera uma lentidão processual e um baixo desempenho. Além de tal questão, a normatização elevada vai contra a racionalidade adotada na academia e suas atividades-fim. Vale mencionar também, de acordo os autores, a existência do corporativismo, em que se compartimenta estruturas organizacionais e gera vícios nos processos voltados a decisões. Com tais fatores existentes, aumentou-se a burocracia interna e diminuiu-se 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.

As universidades públicas precisam passar por uma reforma em seu modo de gestão, planejamento e estrutura. 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. Com essa identificação, 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, culminando em um melhor serviço prestado à sociedade. 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 pandemia de Covid-19 emergiu as dificuldades enfrentadas pelas IFES, demonstrando uma tomada de ações lenta e de difícil implementação, pois necessita seguir todo o processo burocrático e todos os normativos relacionados e vigentes. As IFES são estruturas complexas e que demandam um planejamento detalhado, envolvendo diversos departamentos e diversas realidades em sua gestão interna, pois cada curso possui particularidades e exigências diferentes. É um desafio enorme atuar frente a essa situação de emergência, desafio esse agravado pelo modelo de decisões adotados nessas instituições.

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, condensando as disciplinas e tornando o ensino um desafio. 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 tinham dificuldades de acesso à internet, as aulas remotas influenciaram na relação entre docentes/discentes e discentes/discentes, o que tornou a situação de difícil resolução. E um fator agravante é que diversos cursos possuem aulas práticas, e a não realização das mesmas impactou na formação dos discentes, gerando um acúmulo de conteúdo e de pessoas a assistirem esse conteúdo, o que pode impactar de forma direta a qualidade das aulas e do aprendizado. 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.

Vale ressaltar que não se tem a ideia de deturpar as ações tomadas pela instituição analisada, mas de evidenciar que o processo decisório das IFES deve ser remodelado, buscando formas de se obter respostas às situações de forma eficiente, tendo como ferramenta, por exemplo, a gestão de riscos (que permite o levantamento das incertezas e a forma de ação diante delas) e a governança pública (que possibilita a identificação de responsáveis, definição de prazos, identificação de processos, dentre outros). E atrelado a isso, as políticas públicas devem ser direcionadas de forma eficiente a essas instituições, que já sofriam com os cortes orçamentários realizados pelo governo, e no contexto vivido nos anos 2020 e 2021, além desses cortes, necessitam tomar ações de emergência e excepcionais, 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.

De forma comparativa, no referencial teórico, acerca das medidas tomadas na UFPB, verificou-se que as ações foram implementadas de forma mais ágil que na UFU, permitindo que as atividades acadêmicas não fossem tão prejudicadas. Em tal ponto, a pesquisa permite fazer uma crítica aos prazos de tomada de decisão pela UFU, pois demandou mais tempo do que a UFPB, por exemplo. No caso da UFPB, referenciado na presente pesquisa, verificou-se uma forma de ação diferente da gestão diante das incertezas relacionadas à pandemia de Covid-19. De certa forma, não se pode generalizar tal crítica, uma vez que cada universidade possui suas formas de gestão, estruturas diferentes e normatizações internas próprias.

Por ser um processo que demanda discussões para sua transformação, é necessário que a UFU realize ações que visem a diminuir o impacto em sua comunidade acadêmica. Conforme abordado na pesquisa, está em elaboração o PIDE 2022-2027, e como medida, sugere-se que a

gestão realize um acompanhamento mais próximo dos discentes. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas com os discentes buscando coletar informações que gerem um entendimento sobre a visão deles acerca da qualidade do ensino, das dificuldades enfrentadas, dos problemas emergentes e das necessidades que possuem, avaliando a situação atual e definindo metas e ações que visem atenuar o impacto na qualidade da formação dos discentes. O PIDE trata das metas e ações a serem desenvolvidas nos próximos anos, e faz-se necessário entender a dinâmica da atividade-fim da instituição e seus principais atores, entender o impacto das decisões tomadas e da qualidade de ensino oferecida, não se atendo somente a números de formandos, mas também ao tipo de profissional que será formado nessa situação de emergência vivida.

Dessa forma, de forma mais direta, sugere-se que sejam inseridas ações no PIDE 2022-2027 que sejam direcionadas à avaliação da situação dos discentes. Como resultado, a referida pesquisa sugere:

- 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.

E não basta somente a inserção de metas no PIDE. Elas precisam ser factíveis e cumpridas. Para tal, sugere-se uma ampla comunicação para toda a comunidade acadêmica das metas definidas, criando um painel de acompanhamento das mesmas, de forma transparente e com acesso virtual, facilitando a interação da sociedade com a universidade. Tal acesso

permitirá a identificação dos prazos, andamento atualizado e responsáveis pela implementação das ações.

Em uma ação macro, existe a possibilidade de proposição de uma reforma estrutural nas IFES, diminuindo a burocracia em excesso e tornando as decisões mais céleres. Para tal, pode-se desenvolver uma proposta e apresentá-la à Andifes, ao MEC e ao poder legislativo federal. Trata-se de uma proposta com intuito social e prático, com os objetivos de minimizar os riscos existentes na comunidade acadêmica, entender as necessidades dos discentes e adequar as atividades acadêmicas conforme a realidade, não se preocupando somente com números de formados, mas também com a qualidade de formação. Como sugestão, 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 com base em tais informações, realizar um amplo debate acerca das melhorias que possam ser implementadas no processo de tomada de decisões e na desburocratização.

É um desafio aprimorar a eficiência no processo de tomada de decisões em um sistema burocrático, levando em consideração a existência de preceitos constitucionais a serem seguidos, cumprindo com os ideais democráticos, que são de extrema importância para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Através de ações pontuais o sistema decisório pode ser aprimorado, sendo então fruto da presente pesquisa as sugestões apresentadas anteriormente.

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. Combate à COVID-19 sob o federalismo bolsonarista: um caso de descoordenação intergovernamental. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 54, n. 4, p. 663–677, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81879>. Acesso em: 2 nov. 2021 <https://doi.org/10.1590/0034-761220200354>
- ALMEIDA, M. H. T. ; CARNEIRO, L. P. . Liderança local, democracia e políticas públicas no Brasil. *Opinião Pública (UNICAMP)*, Campinas, v. IX, n.1, p. 124-147, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-62762003000100005>. Acesso em: 16 out. 2021 <https://doi.org/10.1590/S0104-62762003000100005>
- ANDERSEN, K.G. *et al.* The proximal origin of SARS-CoV-2. *Nat Med* **26**, 450–452 (2020). Disponível em: https://www.nature.com/articles/s41591-020-0820-9?fbclid=IwAR1Nj6E-XsU_N6IrFN1m9gCT-Q7app0iO2eUpN5x7OSi-l_q6c1LBx8-N24#citeas. Acesso em: 20 out. 2020
- ANDRADE, A. R.A.; Universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29272/a-universidade-como-organizacao-complexa>. Acesso em: 20 out. 2021
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT, 2018. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.
- AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estud. av.*, São Paulo, v. 31, n. 90, pág. 75-87, maio de 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200075&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 mar. 2021. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>
- ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, v. 12, n. 2, p. 179-198, 25 nov. 2016. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110>. Acesso em: 26 out. 2021. <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>
- AZEVEDO, J. M. L.; A educação como política pública. 3a. Edição. Campinas: Autores Associados, 2004. v. 1. 97p.
- BENEVIDES, T. M.; PIMENTA, L. B. A Universidade Pública Mergulhada no Virtual: o que nos diz o Congresso 2020 – Virtual da UFBA?. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, [S. l.], v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/39139>. Acesso em: 1 nov. 2021.
- BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. de S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**: cinco anos depois da Conferência Mundial sobre Educação Superior. Brasília: Unesco, 2008. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422por.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020

BESERRA, A. C. **Qualidade na educação brasileira: um alvo a ser alcançado.** EDUCAÇÃO, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 9–18, 2021. DOI: 10.17564/2316-3828.2021v10n3p9-18. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/educacao/article/view/4142>. Acesso em: 14 out. 2021.

BONETI, L. W. Políticas Públicas, Direitos Humanos e Cidadania. JURIS - Revista da Faculdade de Direito, [S. l.], v. 26, p. 189–204, 2016. DOI: 10.14295/juris.v26i0.6297. Disponível em: <https://seer.furg.br/juris/article/view/6297>. Acesso em: 14 out. 2021.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. DE. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63 a 75, 1 jan. 2001.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. de B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005. Disponível em: <https://web.bnades.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9643>. Acesso em: 10 nov. 2020

BRAGA, L. V.; ALVES, W. S.; FIGUEIREDO, R. M. DA C.; SANTOS, R. R. DOS. O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 1, p. p. 05-21, 18 fev. 2014. <https://doi.org/10.21874/rsp.v59i1.137>

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. Guia da política de governança pública / Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 22 nov. 2020

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 22 nov. 2020

_____. *Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994*: Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 26 nov. 2020.

_____. Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011. **Dispõe sobre o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, do Poder Executivo federal.** Diário Oficial, Brasília, 13 out. 2011a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7579.htm. Acesso em: 09 abr. 2021.

_____. **DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017**: Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). 2017a Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 26 nov. 2020.

_____. **DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017** : Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017b Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 01 dez. 2020.

_____. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. **Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências**. Diário Oficial, Brasília, 29 abr. 2020. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em: 26 mar. 2021.

_____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 10 abr. 2021.

_____. **Estratégia de Governança Digital**: do Eletrônico ao Digital. Governo Digital. Brasília, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 26 mar. 2021

_____. Instrução Normativa n. 1, de 04 de abril de 2019. **Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISF do Poder Executivo Federal**. Ministério da Economia. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 abril 2019. 2019a. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535 . Acesso em: 05 abr. 2021

_____. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n. 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mai. 2016a. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 01 dez. 2020

_____. *Lei complementar 101, de 4 de maio de 2000*: Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 26 nov. 2020.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 24 mar. 2021.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. *Leis*, Brasília, DF, 2004a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 02 fev. 2021

_____. Lei nº 10.870, de 19 maio de 2004. **Institui a Taxa de Avaliação in loco das instituições de educação superior e dos cursos de graduação e dá outras providências.** Diário Oficial, Brasília, 20 maio 2004b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.870.htm. Acesso em: 24 mar. 2021

_____. *Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011*: Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. 2011b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 26 nov. 2020

_____. **LEI Nº 12.813, DE 16 DE MAIO DE 2013**: Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm. Acesso em: 26 nov. 2020.

_____. Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. *Leis*, Brasília, DF, 2020c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14040.htm. Acesso em: 09 out. 2020

_____. Medida Provisória nº 934, de 1º de abril de 2020. Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. *Leis*, Brasília, DF, 2020d. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv934.htm. Acesso em: 09 out. 2020

_____. Ministério da Economia. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. v1.0; Brasília, 2020e. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view>. Acesso em: 04 abr. 2021.

_____. Ministério da Economia. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 24, DE 18 DE MARÇO DE 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.** Diário Oficial, Brasília, 03 abril 2020f. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 04 abr. 2021.

_____. Ministério da Economia. Portaria nº 778, de 4 de abril de 2019. **Dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da**

Informação do Poder Executivo Federal - SISP. Diário Oficial, Brasília, 05 abr. 2019. 2019b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70268218/do1-2019-04-05-portaria-n-778-de-4-de-abril-de-2019-70268126. Acesso em: 08 abr. 2021.

_____. Ministério da Economia. Portaria nº 18.152, de 4 de agosto de 2020. **Altera a Portaria nº 778, de 4 de abril de 2019, que dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal - SISP.** Diário Oficial, Brasília, 05 agosto 2020g. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-18.152-de-4-de-agosto-de-2020-270473014>. Acesso em: 09 abr. 2021.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **SINAES**, 2015a. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/sinaes>. Acesso em: 30 mar. 2021

_____. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CES nº 1.070**, de 23 de novembro de 1999. DOU de 27 de janeiro de 2000. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/1999/pces1070_99.pdf. Acesso em: 24 mar. 2021.

_____. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI Diretrizes para Elaboração**, dezembro de 2004c. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/diretrizes-mec-para-elaboracao-pdi.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2021.

_____. Ministério da Educação. PORTARIA Nº 343, DE 17 DE MARÇO DE 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. 2020h. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 09 out. 2020

_____. Ministério da Educação. PORTARIA Nº 345, DE 19 DE MARÇO DE 2020. Altera a Portaria MEC nº 343, de 17 de março de 2020i. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-345-de-19-de-marco-de-2020-248881422?inheritRedirect=true&redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fsearch%3FqSearch%3DPortaria%2520345%2520de%252019%2520de%2520mar%25C3%25A7o%2520de%25202020>. Acesso em: 09 out. 2020

_____. Ministério da Educação. PORTARIA Nº 356, DE 20 DE MARÇO DE 2020. Dispõe sobre a atuação dos alunos dos cursos da área de saúde no combate à pandemia do COVID-19 (coronavírus). 2020j. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-20-de-marco-de-2020-249090908>. Acesso em: 09 out. 2020

_____. Ministério da Educação. PORTARIA Nº 544, DE 16 DE JUNHO DE 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. 2020k. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>. Acesso em: 10 out. 2020

_____. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 10**, de 11 de março de 2002. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_02.pdf. Acesso em: 24 mar. 2021.

_____. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP nº 2**, de 5 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-2-de-5-de-agosto-de-2021-336647801>. Acesso em: 28 out. 2021.

_____. Ministério da Educação. Universidade Federal de Uberlândia. **Resolução nº 11/2015**, de 22 de julho de 2015b. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/ataCONPEP-2015-11.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2021.

_____. Ministério da Saúde . Secretaria de Vigilância em Saúde. Infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV). Boletim Epidemiológico 2020; (02). Disponível em: <https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/07/BE-COE-Coronavirus-n020702.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020

_____, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **GUIA DE PDTIC DO SISP**. Versão 2.0. 2016b. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/arquivos/guia_de_pdtic_do_sisp_v2-0.pdf. Acesso em: 09 abr. 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. 2017c. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>. Acesso em: 26 nov. 2020.

_____. Ministério da Saúde. PORTARIA Nº 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). 2020m. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 09 out. 2020

CAETANO, E. F. da S.; CAMPOS, I. M. B. M. . A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. *Revista Brasileira de Educação*, v. 24, p. 1-19, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/dPL5HgZytP3T8vYZMv5tHLp/?lang=pt>. Acesso em: 19 out. 2021. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782019240043>

CAMPOS, R. D.; TAVARES, E.; CHIMENTI, P. C. P. DE S.; MARQUES, L. Desafios da Pandemia para o Futuro da Educação: O Caso Coppead. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. Spe, p. e210062, 16 fev. 2021. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1468>. Acesso em: 1 nov. 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210062.por>

CAPELLA, A. C. N.; Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais BIB*, São Paulo, n. 61, 1.º semestre de 2006. Disponível em: <https://anpocs.com/index.php/bib-pt/bib-61>. Acesso em: 19 out. 2021

CARNEIRO, L. de A.; RODRIGUES, W.; FRANÇA, G.; PRATA, D. N. Uso de tecnologias no ensino superior público brasileiro em tempos de pandemia COVID-19. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 8, p. e267985485, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i8.5485.

Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5485>. Acesso em: 14 out. 2020.

CECILIO, L. C. de O. Pensando o Planejamento na Universidade. **RAE – Revista de Administração de Empresas** – FGV/EAESP, São Paulo, v.8, n.2, 2 - 7, 2001. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol41-num2-2001/pensando-planejamento-na-universidade>. Acesso em: 20 mar. 2021

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO, 2004. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (COSO GRC, 2004). Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em: 25 out. 2021

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO, 2017. Gerenciamento de riscos corporativos – integrado com estratégia e performance - Sumário Executivo - 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41825>. Acesso em: 27 out. 2021

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427-453, 30 set. 2012. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85/167/>. Acesso em: 03 abr. 2021. <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n3.85>

FERREIRA, C. S.; SANTOS, E. N. DOS. POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS: APONTAMENTOS SOBRE O DIREITO SOCIAL DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO. **Revista Labor**, v. 1, n. 11, p. 143-155, 16 mar. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/6627>. Acesso em: 19 out. 2021. <https://doi.org/10.29148/labor.v1i11.6627>

FLICK, U.; Desenho da pesquisa qualitativa. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick) . Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

FRANCISCO et.al. **O Impacto da Estrutura Legal do PDI no Processo de Planejamento Estratégico de Instituições do Sistema Ampesc**. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 2011. pp. 133-162. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327513009.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2021. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp133>

FREIRE, P.R.N.; Educação e Mudança. 12ª Edição. Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1979.

G1 – Universidades públicas suspendem aulas virtuais em meio ao coronavírus; particulares se mobilizam contra redução de mensalidades. 27 mar. 2020. Disponível em: <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>. Acesso em: 08 out. 2020

GARCIA, M. O. *et al.* Usos da Pesquisa Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, p. 41-68, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41605/usos-da-pesquisa-documental-em-estudos-sobre-administracao-publica-no-brasil>. Acesso em: 05 dez. 2020

GELINSKI, C. R. O. G.; SEIBEL, E. J. Formulação de políticas públicas: questões metodológicas relevantes. *Revista de Ciências Humanas*. Florianópolis, v. 42, nº. 1 e 2, p. 227-240, maio 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-4582.2008v42n1-2p227>. Acesso em: 20 out. 2021. <https://doi.org/10.5007/2178-4582.2008v42n1-2p227>

GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. Institute of governance - IOG. *Governance principles for protected areas in the 21th century*, CA, 2003. Disponível em: https://iog.ca/docs/2003_June_pa_governance2.pdf. Acesso em: 19 nov. 2020.

GREY, C. O Fetiche da Mudança. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, jan-mar, p.10-25, 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/fetiche-mudanca>. Acesso em: 23 out. 2021

HENIG, E. V.; LEITE, S. M. 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*, [S. l.], v. 6, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1776>. Acesso em: 1 nov. 2021. DOI: 10.23899/relacult.v6i1.1776.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma Revisão Crítica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, abr-jun, p.31-45, 2001. Disponível em: <https://rae.fgv.br/node/45983>. Acesso em: 23 out. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>

HILL, S.; DINSDALE, G.; Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 27 out. 2021

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 10 nov. 2020

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código brasileiro de governança corporativa – companhias abertas. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21148/Codigo_Brasileiro_de_Governanca_Corporativa_Companhias_Abertas.pdf. Acesso em: 18 nov. 2020

IFAC. International Federation of Accountants. *Governance in the public sector: a governing body perspective*. In *International public sector study* nº 13, 2001. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020

IFAC. International Federation of Accountants; CIPFA. The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy. *International framework: Good governance in the public sector*, 2014. Disponível em:

<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2020

LAVILLE, C., DIONNE, J.; A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMQ. 1999

LEHER, R.; Autonomia universitária e liberdade acadêmica. REVISTA CONTEMPORÂNEA DE EDUCAÇÃO, v. 14, p. 208-226, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/23167>. Acesso em: 23 out. 2021

MAZZURANA, J. E. J.; JUNG, C. F. Um modelo aplicado melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas. COLOQUIO Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat - Taquara/RS - v. 11, n. 1, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/103>. Acesso em: 21 mar. 2021. <https://doi.org/10.26767/coloquio.v11i1.103>

MENDONÇA, A. W. P. C.. A Universidade no Brasil. Revista Brasileira de Educação (Impresso), São Paulo, v. 14, n.14, p. 131-150, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/SjbNJRqbdCvKtGLrFskfxLJ/?lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2021.

MENDONÇA, C. M. C. de et al. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 443-468, abril. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000200008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 abr. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200008>

MIZAEL, G. A. *et al.* Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, Out. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v47n5/a04v47n5.pdf>. Acesso em: 03 Abr. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500004>

OLIVEIRA, A.; **Políticas públicas educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática 1**. In book: Fronteiras da Educação: desigualdades, tecnologias e políticas (pp.93-99). Editora da PUC-GO, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349703078_POLITICAS_PUBLICAS_EDUCACIONAIS_conceito_e_contextualizacao_numa_perspectiva_didatica_1. Acesso em: 19 out. 2021.

OLIVEIRA, J. M. DE; ESTIVALETE, V. DE F. B.; MOURA, G. L. DE; CAMPOS, S. A. P. DE. Para além de meras presunções, são os servidores públicos resistentes a mudanças?. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 15, n. 3, p. 91-114, 30 dez. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32305>. Acesso em: 23 out. 2021. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i3.996>

PANIZZON, M.; COSTA, C. F. da; MEDEIROS, I. B. de O. Práticas das universidades federais no combate à COVID-19: a relação entre investimento público e capacidade de implementação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 54, n. 4, p. 635–649, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81877>. Acesso em: 1 nov. 2021. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200378>

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, v. 5, n. 3, dez. 2012, p. 23-45. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p23/23663>. Acesso em: 03 abr. 2021. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p23>

REZENDE, D. A. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico: proposta de um modelo de estágios para governança em serviços públicos. *Revista de Administração Pública*, v. 38, n. 4, p. 519 a 542, 1 jan. 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6759>. Acesso em: 10 fev. 2021

RIBEIRO, R. A. A.. *Gestão de Riscos no Setor Público*. 1. ed. Brasília: Athenas Editora, 2020. v. 1. 324p.

ROSSETTI, A.; MORALES, A. B.; O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, Abril 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 abr. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000100009>

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 11 dez. 2020.

SANT'ANA *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017. Disponível em: http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/documento/livro_pdi_0.pdf. Acesso em: 02 abr. 2021

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R.. Desafios da gestão em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária da América Latina*, v. 6, p. 1-21, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1>. Acesso em: 23 out. 2021. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p1>

SANTOS, M. J. A.. Auditoria de Gestão de Riscos: o novo olhar do Tribunal de Contas da União. *REVISTA DE AUDITORIA, GOVERNANÇA E CONTABILIDADE*, v. 6, p. 99-113, 2018. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/1195>. Acesso em: 25 out. 2021

SCHMITT, D. C.; BUGALHO, D. K.; KRUGER, S. D. Percepções docentes e às estratégias de ensino-aprendizagem durante o isolamento social motivado pelo COVID-19. *Revista*

Catarinense da Ciência Contábil, [S. l.], v. 20, p. e3133, 2021. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3133>. Acesso em: 1 nov. 2021. DOI: 10.16930/2237-766220213133.

SILVA, A. M. da; Metodologia da Pesquisa. 2.ed. rev. – Fortaleza, CE: EDUECE, 2015. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/432206>. Acesso em: 05 dez. 2020.

SILVA, P. M.; de CARVALHO, W. W.; CARVALHO, F. A.; FURTADO, R. P. M.; PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: AS PRÁTICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 5, núm. 4, dezembro, 2012, pp. 209-227 Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327517013.pdf>. Acesso em: 16 out. 2020. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n4p209>

SILVA et. al. **Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais**. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL vol. 6, núm. 3, setembro, 2013, pp. 269-287. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319328457014.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2021. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p269>

SILVEIRA, E. da. Por que uma nova pandemia nos próximos anos é praticamente inevitável. BBC News Brasil. Vera Cruz, 12 ago. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-53758807>. Acesso em: 14 out. 2020

SIMÕES, M. L. O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES NO MUNDO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O CONTEXTO DA FORMAÇÃO DOCENTE. **Revista Temas em Educação**, v. 22, n. 2, p. 136-152, 30 dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/view/17783>. Acesso em: 05 mar. 2021

SOUZA, C.; "Estado do campo" da pesquisa em políticas públicas no Brasil. Revista Brasileira de Ciências Sociais [online], v. 18, n. 51, pp. 15-20, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092003000100003>. Acesso em: 19 out. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092003000100003>

SOUZA, C. POLÍTICAS PÚBLICAS: questões temáticas e de pesquisa. Caderno CRH, [S. l.], v. 16, n. 39, 2006. DOI: 10.9771/ccrh.v16i39.18743. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/18743>. Acesso em: 19 out. 2021.

SPINK, Peter (1999) Análise de documentos de domínio público in SPINK, M.J. (org) (1999) Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas, São Paulo, Cortez Editora.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança** aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Versão 2 Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/>. Acesso em: 10 nov. 2020

TCU - Tribunal de Contas da União. Relatório de Levantamento. TC 008.127/2016-6 Fiscalização 55/2016. 2017. Disponível em: <https://autenticidade->

documento.apps.tcu.gov.br/documento?numeroDocumento=58569874. Acesso em: 12 abr. 2021

TEIXEIRA-DE-CARVALHO, D. L.; DIAS JUNIOR, J. J. L.; KRUTA-BISPO, A. C. Nosso Calendário Parou! A Mudança Organizacional na UFPB devido à COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. Spe, p. e200249, 25 fev. 2021. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1473>. Acesso em: 23 out. 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200249.por>

TOKARNIA, M. Maioria das universidades federais retoma aulas remotas após suspensão. Agência Brasil, Rio de Janeiro, 4 out. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-10/maioria-das-universidades-federais-retoma-aulas-remotas-apos-suspensao>. Acesso em: 09 out. 2020

TRIVINOS, A.N.S.; Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 1987

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Plano institucional de desenvolvimento e expansão da UFU - PIDE 2016-2021. 2016. Disponível em: http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/pide_2016-2021_aprovado_pelo_consun.pdf. Acesso em: 20 nov. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Catálogo de cursos. 2020. Disponível em: http://www.prograd.ufu.br/sites/prograd.ufu.br/files/media/arquivo/catalogo_cursos_ufu3ed_v1.pdf. Acesso em: 08 nov 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Resolução nº 25/2020 do Conselho de Graduação. 2020a. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/ataCONGRAD-2020-25.pdf>. Acesso em: 18 nov 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Anuário 2020. 2021. Disponível em: www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/anuario_2021_base_2020_versao_final_publicada.pdf. Acesso em: 08 nov 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Atas, resoluções e portarias do comitê de governança, gestão de riscos, controles e integridade. 2021a. Disponível em: <https://ufu.br/unidades-organizacionais/comite-de-governanca-gestao-de-riscos-controles-e-integridade>. Acesso em: 9 nov 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Atas e Resoluções dos Conselhos Superiores. Uberlândia, 2021b. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/atasResolucoes.php>. Acesso em: 11 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. PIDE 2020-2021: Acompanhamento e reprogramação de metas. 2021c. Disponível em: http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/relatorio_pide_2020_2021_versao_final.pdf. Acesso em: 20 nov. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Relatório de Gestão 2020. 2021d. Disponível em: <https://ufu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 20 nov. 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. 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. 2021e. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/resolucaoCONDIR-2021-4.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Unidades organizacionais. 2021f. Disponível em: <https://ufu.br/unidades-organizacionais>. Acesso em: 28 nov. 2021.

VALENTE, G. S. C.; MORAES, Érica B. de.; SANCHEZ, M. C. O.; SOUZA, D. F. de.; PACHECO, M. C. M. D.. O ensino remoto frente às exigências do contexto de pandemia: Reflexões sobre a prática docente. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. e843998153, 2020. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8153>. Acesso em: 14 out. 2020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i9.8153>

VARELA, G.; GELENSKE, C.; LIMA, K. Conselho Nacional da Educação aprova ensino remoto até dezembro de 2021. CNN Brasil, Brasília, 06 out. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/2020/10/06/conselho-nacional-da-educacao-aprova-ensino-remoto-ate-dezembro-de-2021>. Acesso em: 12 out. 2020

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 37, n. 4, p. 899 a 920, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506>. Acesso em: 1 nov. 2021.

WEBER, S. POLÍTICAS DO ENSINO SUPERIOR: PERSPECTIVAS PARA A PRÓXIMA DÉCADA. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2000. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1094>. Acesso em: 10 mar. 2021

WU, F., ZHAO, S., YU, B. *et al.* A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature* **579**, 265–269 (2020). Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41586-020-2008-3#citeas>. Acesso em: 12 out. 2020. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2008-3>

ZHU, N. *et al.* A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *N. Engl. J. Med.* **382**, 727–733 (2020). Disponível em: <https://www.nejm.org/doi/10.1056/NEJMoa2001017>. Acesso em: 12 out. 2020. <https://doi.org/10.1056/NEJMoa2001017>

APÊNDICE – RELATO TECNOLÓGICO

APRESENTAÇÃO

O presente relato tecnológico é apresentado como sugestão de atuação da Universidade Federal de Uberlândia diante da pandemia de Covid-19 e suas consequências para a comunidade acadêmica.

O ano de 2020 foi atípico, em que se teve início uma situação de emergência mundial. Wu, Zhao e Yu *et.al.* (2020) apresenta que no final de 2019 uma grave doença respiratória, surgiu em Wuhan, na China, em que através de investigações epidemiológicas identificaram a possibilidade do surto ter sua origem atrelada a um mercado de frutos do mar nessa cidade. Zhu *et.al.* (2020) apresentam que o 2019-nCoV (ou 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. De acordo com Brasil (2020i), o Ministério da Saúde, através de seu boletim epidemiológico de fevereiro de 2020 feito pelo Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública (COE-nCov), a Organização Mundial da Saúde (OMS), declarou em 30 de janeiro de 2020 uma “Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional” (ESPII) em razão da disseminação do coronavírus, após reunião com especialistas” (p.1). No momento em que foi declarada tal emergência, haviam a confirmação de 7,7 mil casos e 170 óbitos localizados na China, além de 98 casos em cerca de 18 países, sendo nove casos em investigação no Brasil.

Dessa forma, no ano de 2020 o Brasil passou a fazer parte do rol de atingidos pelo vírus. A Portaria nº 188 do Ministério da Saúde, de 03 de fevereiro de 2020 e publicada no Diário Oficial da União em 04 de fevereiro de 2020, em seu artigo primeiro declarou “[...]Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional[...]” devido ao 2019-nCov. (BRASIL, 2020m)

Frente a tal cenário, o Ministério da Educação publicou a Portaria nº 343, de 17 de março de 2020, tratando da substituição de aulas presenciais, enquanto durar a pandemia, por aulas realizadas em meio que sejam digitais. (BRASIL, 2020h)

O fato é que novas situações de pandemia podem surgir, e afetar diretamente a sociedade como um todo, impactando nas IFES como consequência, visto a presente pandemia de Coronavírus.

Ao se tratar de direitos, a Carta Magna, a Constituição Federal de 1988, apresenta que a educação é um direito social, cabendo à União legislar acerca de suas diretrizes e bases.

Apresenta ainda que cabe à União, 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 Valente *et al* (2020), ocorreram impactos severos na comunidade acadêmica, o que levou a necessidade de adaptações no ensino, em que o ensino remoto de forma emergencial criou um desafio aos docentes, reformulando a forma de ensino e pedagógica. De acordo com os autores, utilizar da tecnologia da informação, sendo criativo e inovador, é uma contribuição para estratégias que envolvam o processo de ensino e de aprendizagem.

Carneiro *et al* (2020) apresenta que o ensino remoto se tornou uma ferramenta essencial no cenário da Covid-19. Mas de acordo com os autores, a distribuição de acesso à internet no território brasileiro é desigual, mesmo o país apresentando um indicador de acesso acima dos demais países em desenvolvimento

Simões (2013) apresenta que as universidades cumprem, a seu modo, o papel de pesquisa, extensão e ensino, fazendo uma crítica acerca da existência de políticas públicas eficazes e do apoio do poder público. A autora defende que as políticas públicas designadas às instituições de ensino superior objetivam seu desenvolvimento e visam acompanhar a sociedade e suas mudanças, atendendo às necessidades que surgirem

No que tange ao planejamento e tomadas de decisões, Vieira e Vieira (2003) criticam o sistema atualmente adotado, defendendo que as universidades geram conhecimento e inovação, mas mantém uma estrutura burocrática, ineficiente e lenta, impactando no desenvolvimento das instituições. É necessária uma reforma estrutural nas IFES, com modificação de processos administrativos, rearranjo de poder, flexibilização e combate ao excesso de burocracia e corporativismo. E tal contextualização é essencial no presente relato, pois a instituição analisada levou cerca de 11 meses para se ter uma definição do plano de trabalho docente e cerca de 14 meses para se ter aprovação do calendário acadêmico, após o início da pandemia.

O principal objetivo do referido relato é o de fornecer subsídios que embasem ações da UFU diante do contexto da pandemia de Covid-19, visando contribuir com informações e análises acerca do impacto das ações na comunidade acadêmica. O PIDE 2022-2027 está em elaboração, e como resultado, tal pesquisa poderá contribuir para a definição de metas a serem realizadas nos próximos anos, além de demonstrar a necessidade de uma reforma no processo decisório.

APLICAÇÃO

A presente pesquisa gerou como resultados análises acerca das ações tomadas pela UFU diante da pandemia de Covid-19, servindo como uma base de dados para elaboração de ações a serem inseridas no PIDE 2022-2027.

Como resultados da pesquisa, verificou-se que 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, condensando as disciplinas e tornando o ensino um desafio. 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 tinham dificuldades de acesso à internet, as aulas remotas influenciaram na relação entre docentes/discentes e discentes/discentes, o que tornou a situação de difícil resolução. E um fator agravante é que diversos cursos possuem aulas práticas, e a não realização das mesmas impactou na formação dos discentes, gerando um acúmulo de conteúdo e de pessoas a assistirem esse conteúdo, o que pode impactar de forma direta a qualidade das aulas e do aprendizado. 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. Além disso, as políticas públicas devem ser direcionadas de forma eficiente a essas instituições, que já sofriam com os cortes orçamentários realizados pelo governo, e atualmente, além desses cortes, necessitam tomar ações de emergência e excepcionais, 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.

Dessa forma, é extremamente relevante que ocorra uma verificação acerca da situação dos discentes, estabelecendo ações a serem cumpridas, como foco em identificar a visão deles acerca da qualidade do ensino, das dificuldades enfrentadas, dos problemas emergentes e das necessidades que possuem, avaliando a situação atual e definindo metas que visem atenuar o impacto na qualidade da formação.

O PIDE trata das metas e ações a serem desenvolvidas nos próximos anos, e faz-se necessário entender a dinâmica da atividade-fim da instituição e seus principais atores, entender o impacto das decisões tomadas e da qualidade de ensino oferecida, não se atendo somente a números de formandos, mas também ao tipo de profissional que será formado nessa situação de emergência vivida.

Dessa forma, sugere-se que sejam inseridas ações no PIDE 2022-2027 que sejam direcionadas à avaliação da situação dos discentes. Como resultado, a referida pesquisa sugere:

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.

Além disso, em uma ação macro, existe a possibilidade de proposição de uma reforma estrutural nas IFES, diminuindo a burocracia em excesso e tornando as decisões mais céleres. Para tal, pode-se desenvolver uma proposta e apresentá-la à Andifes, ao MEC e ao poder legislativo federal.

Trata-se de uma proposta com intuito social e prático, com os objetivos de minimizar os riscos existentes na comunidade acadêmica, entender as necessidades dos discentes e adequar as atividades acadêmicas conforme a realidade, não se preocupando somente com números de formados, mas também com a qualidade de formação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 22 nov. 2020

_____. Ministério da Educação. PORTARIA Nº 343, DE 17 DE MARÇO DE 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. 2020h. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 09 out. 2020

_____. Ministério da Saúde . Secretaria de Vigilância em Saúde. Infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV). Boletim Epidemiológico 2020; (02). Disponível em: <https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/07/BE-COE-Coronavirus-n020702.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020

_____. Ministério da Saúde. PORTARIA Nº 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). 2020m. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 09 out. 2020

CARNEIRO, L. de A.; RODRIGUES, W.; FRANÇA, G.; PRATA, D. N. Uso de tecnologias no ensino superior público brasileiro em tempos de pandemia COVID-19. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 8, p. e267985485, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i8.5485. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5485>. Acesso em: 14 out. 2020.

SIMÕES, M. L. O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES NO MUNDO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O CONTEXTO DA FORMAÇÃO DOCENTE. **Revista Temas em Educação**, v. 22, n. 2, p. 136-152, 30 dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/view/17783>. Acesso em: 05 mar. 2021

VALENTE, G. S. C.; MORAES, Érica B. de.; SANCHEZ, M. C. O.; SOUZA, D. F. de .; PACHECO, M. C. M. D. . O ensino remoto frente às exigências do contexto de pandemia: Reflexões sobre a prática docente. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. e843998153, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i9.8153. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8153>. Acesso em: 14 out. 2020.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 37, n. 4, p. 899 a 920, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506>. Acesso em: 1 nov. 2021.

ZHU, N. *et al.* A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *N. Engl. J. Med.* **382**, 727–733 (2020). Disponível em: <https://www.nejm.org/doi/10.1056/NEJMoa2001017>. Acesso em: 12 out. 2020

WU, F., ZHAO, S., YU, B. *et al.* A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature* **579**, 265–269 (2020). Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41586-020-2008-3#citeas>. Acesso em: 12 out. 2020