

REVISTA DESAFIOS

ISSN: 2359-3652

PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

PRACTICES AND CHALLENGES IN THE GOVERNANCE PROCESS AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF PARÁ

PRÁCTICAS Y DESAFÍOS EN EL PROCESO DE GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE PARÁ

Arleson Eduardo Monte Palma Lopes¹

¹Doutorando no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Mestre em Economia Aplicada e Bacharel em Administração, Universidade Federal do Pará (UFPA)

Aprovado em 12/2023 publicado em 29/12/2023.

RESUMO

A política de governança pública na administração pública federal foi instituída por meio do Decreto Nº 9.203 de 2017 com o objetivo de implementar nas organizações públicas mecanismo de transparência, democracia e alinhamento entre os objetivos institucionais com as demandas dos cidadãos. O artigo tem como objetivo analisar as práticas e desafios no processo de governança da Universidade Federal do Pará (UFPA). Quanto a metodologia, a pesquisa é de caráter descritiva e exploratória com abordagem qualitativa e procedimentos técnicos de pesquisa documental. Os documentos foram selecionados considerando o modelo proposto nas técnicas de análise de conteúdo como pré-análise, leitura “flutuante”, escolha dos documentos, regra da exaustividade, regra da representatividade e regra da pertinência. Constata-se que a UFPA tem adotado uma série de instrumentos e mecanismos visando melhorar sua política de governança institucional como a criação da CGRC, planos de integridades, plano de ações de governança., implementação da política de governança digital, revisão de indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Conclui-se que governança fornece subsídios para que as organizações públicas possam alinhar os objetivos institucionais com as demandas dos cidadãos por meio de avaliações, monitoramento e direcionamento periódicos que permitam as instituições mensurarem seu desempenho organizacional considerando as intemperas imposta no ambiente de atuação.

Palavras-chave: Governança, Governança Pública, Política de Governança, UFPA

ABSTRACT

The policy of public governance in the federal public administration was instituted by Decree No. 9,203 of 2017 with the aim of implementing in public organizations a mechanism for transparency, democracy and alignment between institutional objectives and the demands of citizens. The article aims to analyze the practices and challenges in the governance process at the Federal University of

Lopes, 2023_PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Pará (UFPA). In terms of methodology, the research is descriptive and exploratory with a qualitative approach and technical procedures of documentary research. The documents were selected considering the model proposed in the content analysis techniques such as pre-analysis, "floating" reading, choice of documents, rule of completeness, rule of representativeness and rule of pertinence. It was found that the UFPA has adopted a series of instruments and mechanisms to improve its institutional governance policy, such as the creation of the CGRC, integrity plans, governance action plans, implementation of the digital governance policy, review of indicators, targets and strategic initiatives. It can be concluded that governance provides subsidies for public organizations to align institutional objectives with the demands of citizens through periodic evaluations, monitoring and guidance that allow institutions to measure their organizational performance considering the changes imposed by the environment in which they operate.

Keywords: Governance, Public Governance, Governance Policy, UFPA

RESUMEN

La política de gobernanza pública en la administración pública federal fue instituida por el Decreto n.º 9.203 de 2017 con el objetivo de implementar en las organizaciones públicas un mecanismo de transparencia, democracia y alineación entre los objetivos institucionales y las demandas de los ciudadanos. El artículo tiene como objetivo analizar las prácticas y desafíos en el proceso de gobernanza en la Universidad Federal de Pará (UFPA). En términos de metodología, la investigación es descriptiva y exploratoria con enfoque cualitativo y procedimientos técnicos de investigación documental. Los documentos fueron seleccionados considerando el modelo propuesto en las técnicas de análisis de contenido como pre-análisis, lectura "flotante", elección de documentos, regla de completitud, regla de representatividad y regla de pertinencia. Se constató que la UFPA ha adoptado una serie de instrumentos y mecanismos para mejorar su política de gobernanza institucional, como la creación de la CGRC, planes de integridad, planes de acción de gobernanza, implementación de la política de gobernanza digital, revisión de indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Se puede concluir que la gobernanza proporciona subsidios para que las organizaciones públicas alineen los objetivos institucionales con las demandas de los ciudadanos a través de evaluaciones periódicas, seguimiento y orientación que permiten a las instituciones medir su desempeño organizacional teniendo en cuenta los cambios impuestos por el entorno en el que operan.

Descriptores: Gobernanza, Gobernanza pública, Política de gobernanza, UFPA

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas últimas décadas nos modelos de gestão, alinhadas com as crises econômicas e financeiras, impuseram ao Estado a adoção de mecanismos capazes de aperfeiçoar a governabilidade da gestão e políticas públicas, por meio da implementação de instrumentos de transparência, inovação, indicadores de eficiência, geração de capital social, ethos no serviço público, entre outros fatores relevantes para a atuação do Estado na sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O conceito de governança pública é vislumbrado no Decreto N° 9.203 de 2017 como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e

monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). O Decreto ainda apresenta como princípios balizadores da governança pública a (i) capacidade de resposta; (ii) integridade; (iii) confiabilidade; (iv) melhoria regulatória; (v) prestação de contas e responsabilidade; e (vi) transparência (BRASIL, 2017). O processo de implementação da governança vincula-se a partir de quatro elementos fundamentais vinculados ao estabelecimento de metas, coordenação das metas, implementação e avaliação e reações e feedback (PETERS, 2013).

Observa-se que esses fundamentos são essenciais para identificação de falhas na governança, pois apesar de ser uma temática amplamente discutida e difundida na ciência política e administração pública, na prática o processo de governança se constitui um desafio para as organizações (PETERS, 2013). Fontes Filho (2013, p. 1) argumenta que:

As questões de governança, no âmbito da administração pública, têm estado associadas principalmente à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. Seu significado, contudo, vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais.

A implementação de arranjos institucionais de governança dar-se-á por meio de normas sociais e estruturas legitimadas pela constituição de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo que moldam os mecanismos de gestão no qual constantemente buscam legitimar suas ações, práticas, normas e procedimentos organizacionais perante a sociedade e/ou *stakeholders* (LOPES, 2017; FONTES FILHO, 2013).

O artigo tem como objetivo analisar as práticas e desafios no processo de governança da Universidade Federal do Pará (UFPA). A UFPA é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) criada em 1957 por meio da Lei Nº 3.191 com estrutura *multicampi* tendo a reitoria instalada na capital paraense (Belém) e com *campis* em mais onze municípios do Estado do Pará. Considerada a maior universidade da região norte do país, a UFPA tem destaques em rankings internacionais como o *Times Higher Education Latin America University Rankings 2023* e *Impact Rankings 2023* e ainda tem o desafio produzir e socializar o conhecimento amazônico em seus diferentes contextos e culturas (GOMES, 2020; UFPA, 2023b). A contribuição do artigo vincula-se a formação de novos insights para subsidiar pesquisadores, acadêmicos, governo, instituições de pesquisa, sociedade e temática interessados em compreender a complexidade do processo de governanças em organizações públicas.

MATERIAIS E MÉTODOS

Pesquisa do ponto de vista dos seus objetivos é definida como descritiva e exploratória (GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2003; SILVA; MENEZES, 2005). A pesquisa quanto a abordagem do problema é constituída como qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como

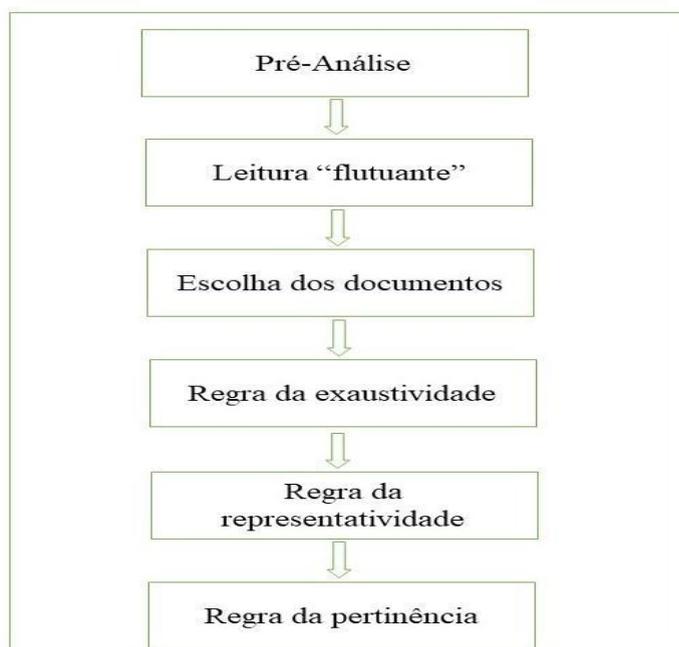
Lopes, 2023_PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

objetivo interpretar a realidade a partir de um conjunto de instrumentos no qual permitem atribuir significado aos fenômenos investigados que não podem ser traduzidos com técnicas numéricas (GODOY, 1995; SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto aos procedimentos técnicos é caracterizado como pesquisa documental que na visão de Severino (2013) tem como premissa a análise de documentos seja em formato impresso ou digital que ainda não receberam tratamento analítico e conseqüentemente possibilita ao pesquisador desenvolver técnicas de pesquisa e inferência analíticas capaz de gerar novos conhecimentos.

O processo de organização da análise documental segundo Bardin (2011), consiste em estabelecer um método sistemático que permita construir um plano de análise recorrendo a software computacional ou não. A autora, ainda defende um modelo prévio de organização da análise documental que contempla a pré-análise, leitura “flutuante”, escolha dos documentos, regra da exaustividade, regra da representatividade e regra da pertinência conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1- Método de seleção dos documentos



Fonte: Adaptado de Bardin (2011)

A partir do modelo proposto por Bardin (2011) foram extraídos do Portal da UFPA (www.ufpa.br) e selecionados como documentos de análise da Governança: Resolução N° 778/2018 (Política de Gestão de Riscos), Resolução N° 839/2022 (Regimento do Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC), Resolução N° 1.528/2021 (Política de Governança de

Tecnologia da Informação e Comunicação – PGTIC), Portaria de Nº 1656/2021 (Comitê de Governança Digital) Planos de Integridades (2019 – 2020 / 2020 – 2022), Relatórios dos Planos de Integridades (2019 – 2020 / 2020 – 2022 / 2023 – 2025) e Plano de Ações de Governança.

A técnica para análise dos documentos selecionados foi análise de conteúdo que na visão de Bardin (2011, p. 48) é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens

A inferência vislumbra-se como o processo analítico-interpretativo capaz de subsidiar novos conhecimentos a partir de indicadores quantitativo ou não por meio de técnicas de análise de conteúdo conforme apontado por Bardin (2011).

PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

“A universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo” (CHAUI, 2003, p. 5). Além da prestação de serviço educacional de nível superior, a UFPA assume um papel importante na produção e socialização do conhecimento vinculado a Amazônia seja em âmbito nacional e internacional e para isso adotar uma gestão estratégica alicerçada em diretrizes organizacionais, objetivos, indicadores e metas, iniciativas e iniciativas táticas conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2- Modelo de Gestão Estratégica da UFPA



Fonte: UFPA (2023a)

Lopes, 2023_PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

A masterização e instrumentalização da gestão estratégica da UFPA dar-se-á pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no qual permite um planejamento para o período de dez anos com revisões periódicas, além do cumprimento do Decreto Nº 5.773/2006 que estabelece as diretrizes de elaboração do PDI nas instituições de ensino superior. Fernandes e Elias (2022) alertam sobre a importância de diferenciação entre governança e gestão, uma vez que, a governança refere-se a mecanismo de avaliação, direção e monitoramento enquanto a gestão vincula-se ao planejamento, execução e controle.

Visando ao atendimento do Decreto Nº 9.203 de 2017, em 2018 por meio da Resolução Nº 778 o Conselho Universitário da UFPA regulamentou a Política de Gestão de Riscos com o estabelecimento dos princípios e diretrizes norteadores para o alcance dos objetivos institucionais e gestão de risco. A resolução vislumbra o conceito de *accountability*, governança, governança pública, fraude, gerenciamento de risco, entre outros conceitos que fazem parte da Política de Gestão de Riscos constituída pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST), Gestor de Riscos e Proprietário de Risco. O CGRC é composto pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Prefeito *Multicampi*, Presidente do Fórum dos Coordenadores dos Campi da UFPA e pelo Presidente do Fórum dos Dirigentes do Campus de Belém que são responsáveis pelo processo de governança na instituição conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Atribuições do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) da UFPA

- a) promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- b) institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- c) promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- d) garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- e) promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- f) promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- g) aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- h) supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- i) liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo o suporte necessário para sua efetiva implementação na UFPA;

- j) estabelecer limites de exposição a riscos globais da UFPA, bem como os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- k) aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- l) emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e
- m) monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo CGRC.

Fonte: UFPA (2018)

Em 2019, a CGRC lançou o primeiro Plano de Integridade 2019-2020 com o objetivo de implementar melhorias de desempenho visando atender aos requisitos estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e instrumentos legais do Governo Federal. Das ações previstas no plano, a UFPA implementou somente 33% enquanto 67% das ações não foram concluídas dentro do prazo planejado. Apesar do baixo índice de implementação das ações, os indicadores da UFPA em 2021 apresentaram melhorias significativas quando comparados com 2018. Em 2021, o iGG da UFPA foi de 83%, iGovPub (82%), iGestPessoas (91%), iGestTI (82%), iGestContrat (78%) e iGovOrcament (79%) enquanto em 2018 foram de 24%, 43%, 34%, 13% e 4% respectivamente, com ressalva do iGovOrcament que não apresentou resultados em 2018 (UFPA, 2021a).

Esses resultados de melhorias dos indicadores de governança da UFPA vinculam-se ao plano de ações de governança organizacional aprovado em 2020 pelo CRCC com 52 ações que deveriam ser implementadas até o final de 2021. Entre 2020 a 2021, a UFPA implementou 33% das ações do plano de ações de governança organizacional no qual 39% foram implementadas parcialmente e 27% não foram implementadas. Em 2020, a UFPA lança o Plano de Integridade 2020-2022 no qual conseguiu concluir 50% das ações previstas, resultado superior ao apresentado no primeiro plano (2019-2020), apesar do período pandêmico vivenciado e muitas das ações eram presenciais e não puderam ser implementadas devido o distanciamento social (UFPA, 2022a).

O cenário pandêmico foi desafiador no processo de governança da UFPA, uma vez que muitas as ações previstas no plano de ações de governanças na modalidade presencial não foram implementadas devido o distanciamento social e, conseqüentemente, influenciou na política de governança adotada pela instituição. A governança fornece subsídios para que as organizações públicas possam alinhar os objetivos institucionais com as demandas dos cidadãos por meio de avaliações, monitoramento e direcionamento periódicos que permitam as instituições mensurarem seu desempenho organizacional considerando as intemperas imposta no ambiente de atuação.

Marques *et al.* (2020) ao analisarem o processo de aderência das universidades federais brasileiras as práticas de boa governança, constataram que a UFPA ocupa a 14ª posição no ranking

Lopes, 2023_PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

iGovPub com índice de 0,44 enquadrando-se no estágio intermediário de capacidade considerando os requisitos estabelecidos pelo TCU. Em 2021, por meio da Resolução N° 1.528/2021 foi instituído a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação ena Portaria de N° 1656/2021 da Reitoria da UFPA foi instituído o Comitê de Governança Digital com o objetivo de definir o planejamento estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação visando apoiar o processo de governança da instituição. Apesar dos avanços que a UFPA tem alcançado no processo de governança, a aprovação do regimento do CGRC ocorreu, somente em 2022, por meio da Resolução N° 839 no qual versa sobre a natureza, finalidade, funcionamento e conduções das sessões do CGRC no âmbito da UFPA.

Em 2023, o CGRC aprovou o Plano de Integridade 2023 – 2025 e a revisão dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas previstas no PDI 2016 – 2025 adotando como instrumento de monitoramento o painel de medição de desempenho no qual permite que administração superior identifique possíveis problemas no alcance das metas e oportunidades de melhorias (UFPA, 2023a). Buta e Teixeira (2020, p. 382) argumentam que “o estabelecimento de indicadores é uma forma de mensurar aspectos relacionados à noção de governança pública, vale dizer, uma forma de operacionalização do seu conceito”.O processo de revisão de metas, indicadores e iniciativas estratégicas possibilita vislumbrar novas oportunidades e adequação dos objetivos organizacionais com as partes interessadas e contexto organizacional, além de ser um instrumento importante no processo de governança.

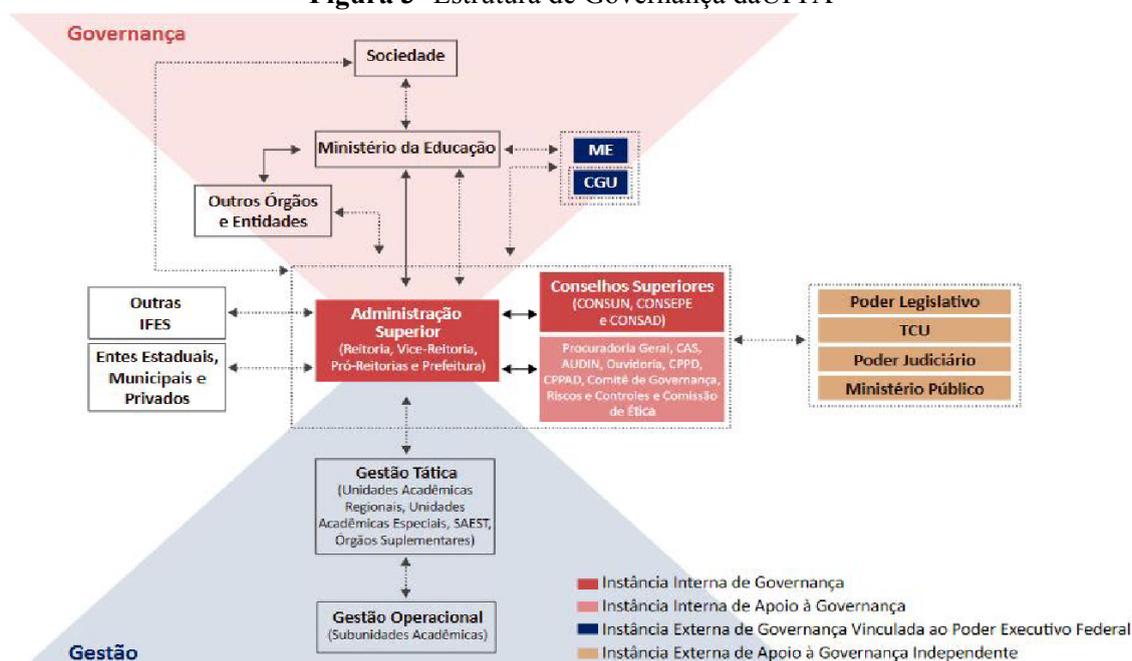
Castello (2021) em sua pesquisa argumenta que a UFPA enfrenta desafios de âmbito social relacionados a desemprego, mercado de trabalho e ausência de interesse nas vagas ofertadas; no âmbito político tem-se a instabilidade política, alternância de governança, substituição de ministros no Ministério da Educação; no âmbito tecnológico encontra-se o avanço acelerado das tecnologias; e no âmbito econômico tem-se a crise econômica e fiscal, contingenciamento de recursos e declínio do investimento de capital. Apesar dos avanços alcançados pela UFPA no processo de implementação do modelo de governança aderente ao contexto amazônico, a instituição ainda apresenta entraves como por exemplo, a demora na aprovação do regimento da CGRC e não cumprimentos de ações dentro do prazo planejado. No contexto macro, a UFPA tem como desafio o cenário político instável, política macroeconômica restritiva para as demandas educacionais, crise econômica, avanço acelerado da tecnologia e demanda social complexa.

Observa-se que a estrutura de governança da UFPA é constituída de instância interna de governança (Administração Superior e Conselhos Superiores), instância interna de apoio à governança (Procuradoria Geral, AUDIN, CAS, Ouvidoria, CPPD, CPPAD, CGRC e Comissão de Ética), instância externa de governança vinculada ao Poder Executivo (Ministério da Educação e

Controladoria Geral da União) e instância externa de apoio à governança independente (Poder legislativo, TCU, Poder Judiciário e Ministério Público) conforme demonstrado na figura 3.

A definição do design de governança vislumbra-se a partir do estabelecimento de diretrizes, normas, processos, valores e estruturas que possam subsidiar as atividades de governança seja no quesito de avaliar, dirigir e monitor as práticas de gestão visando o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as partes interessadas (BRASIL, 2020). Nesse sentido, “o modelo de governança é a representação clara e pública de como funciona ou deveria funcionar a governança na organização” (BRASIL, 2020, p. 55).

Figura 3 -Estrutura de Governança daUFPA



Fonte: Castello (2021)

O desempenho da governança vincula-se na definição e implementação de um design de governança que contemple a arquitetura organizacional, complexidade, negócio e perfil de risco da instituição (BRASIL, 2020). A implementação da governança pública vincula-se a um processo de ruptura do modelo tradicional de administração pública por meio da adoção de mecanismos que permita participação social, debate público, transparência, negociação e decisões deliberadas (RONCONI, 2011).

CONCLUSÃO

Devido a complexidade das demandas sociais, a necessidade de um processo mais democrático e transparente na administração pública com ruptura do modelo de gestão tradicional inicia-se o processo de implementação de governança pública, especialmente nos órgãos da

Lopes, 2023_PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

administração pública federal, por meio da recomendação do TCU e, posteriormente, pelo Decreto N° 9.203 de 2017 que versa sobre a política de governança na administração pública federal.

Nesse sentido, a UFPA tem adotado uma série de instrumentos e mecanismos visando melhorar sua política de governança institucional como a criação da CGRC, planos de integridades, plano de ações de governança, implementação da política de governança digital, revisão de indicadores, metas e iniciativas estratégicas. A adoção de um modelo de governança permitiu que a UFPA melhorasse seus indicadores de desempenho considerando os requisitos de práticas de governança estabelecidos pelos TCU.

Portanto, a governança como instrumento de transparência possibilita que as instituições estejam em processo contínuo de melhoria dos processos organizacionais, buscando alinhar os objetivos da organização com as novas demandas e perspectivas de atuação, por meio da adoção de um modelo de governança aderente a realidade organizacional.

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 370 – 395, 2020.

BRASIL. **Decreto N° 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República. Brasília, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 05 mar. 2023.

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

CASTELLO, R. d. N. **Entraves e desafios para a efetivação da governança administrativa nas IES**: um estudo comparativo entre a Universidade de Melbourne, a Universidade de Campinas e a Universidade Federal do Pará (Brasil - Austrália). 2021. 283 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/13989>. Acesso em: 20 dez. 2022.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5 -15, 2003.

FERNANDES, R. P.; ELIAS, L. M. S. d. L. Governança no setor público: aspectos históricos e reflexões teóricas à luz da teoria dos sistemas sociais. *In*: ELIAS, L. M. S. d. L.; FERNANDES, R. P. (Org.). **Governança no setor público: um olhar sistêmico na Amazônia**. Belém: NAEA, 2022.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. *In*: VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2003, Panamá. **Anais...** Panamá, 2003, p. 28-31.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Altas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20 – 29, Mai./Jun. 1995.

GOMES, L. R. G. **Inserção e visibilidade da produção científica da Universidade Federal do Pará (UFPA) na literatura internacional: uma análise na base Scopus (2014 - 2018)**. 2020. 101 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2020.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, A. E. M. P. Ecologia organizacional e teoria institucionalista: rumo a um modelo interativo. **Revista Thema**, v. 14, n. 4, p. 248 – 258, 2017. DOI:10.15536/thema.14.2017.248-258.561. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/561/695>. Acesso em: 20 dez. 2021.

MARQUES, P. V. d. S. B.; ARRAIS PETER, M. d. G.; SOARES DO NASCIMENTO, C. P.; VERAS MACHADO, M. V. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle - Doutrina e Artigos, [S. l.]**, v. 18, n. 2, p. 164–196, 2020. DOI: 10.32586/rcda.v18i2.629. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/629>. Acesso em: 27 jun. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social, [S. l.]**, v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 25 ago. 2023.

PETERS, B. G. O que é governança? **Revista do TCU**, n. 127, p. 28 – 33, maio/agosto, 2013.

RONCONI, L. Governança pública: um desafio à democracia. **Emancipação**, Ponta Grossa - PR, Brasil., v. 11, n. 1, 2011. Doi: 10.5212/Emancipacao.v.11i1.0002. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/1696>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, E. L. d.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2016/2025**. Belém, 2016. Disponível em: https://www.ufpa.br/images/docs/PDI_2016-2025.pdf. Acesso em: 10 jan.2023.

Lopes, 2023_PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de integridade 2019 – 2020**. Belém, 2019. Disponível em: https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/documentos/Plano_de_Integridade_da_UFPA.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de integridade 2020 – 2022**. Belém, 2020a. Disponível em: https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/documentos/Plano_de_Integridade_2020-2022.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Relatório Final de Monitoramento do Plano de Integridade da UFPA 2020-2022**. Belém, 2022a. Disponível em: https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/digest/Relatorio_Final_2020-2022_Integridade_Aprovado_Publicado.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução N. 778, de 03 de julho de 2018 - Regulamenta a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da Universidade Federal do Pará**. Belém, 2018. Disponível em: https://portal.ufpa.br/images/docs/778_Aprova%20a%20Pol%C3%ADtica%20de%20GEst%C3%A3o%20de%20Risos%20da%20Ufpa.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução N. 839, de 27 de janeiro de 2022 - Aprova o Regimento do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), no âmbito da Universidade Federal do Pará (UFPA)**. Belém, 2022b. Disponível em: https://sege.ufpa.br/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2022/839%20Aprova%20o%20Regimento%20do%20Comite%20de%20Governan%C3%A7a,%20Risco%20e%20Controle%20da%20UFPA.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Transparência UFPA - Ações e programas**. Belém, 2021b. Disponível em: <https://transparencia.ufpa.br/index.php/acoes-e-programas1>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **UFPA se destaca entre as instituições com melhores índices de governança e gestão**. Belém, 2021a. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/13266-ufpa-se-destaca-entre-as-instituicoes-com-melhores-indices-de-governanca-e-gestao>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Comitê de Governança da UFPA aprova revisão de indicadores, metas e iniciativas estratégicas do PDI UFPA 2016 – 2025**. Belém, 2023a. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/14470-comite-de-governanca-da-ufpa-aprova-revisao-de-indicadores-metas-e-iniciativas-estrategicas-do-pdi-ufpa-2016-2025>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Relatório Final de Monitoramento do Plano de Integridade da UFPA 2019-2020**. Belém, 2020b. Disponível em: <https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/digest/Relatorio-Final-de-Monitoramento-do-Plano-de-Integridade-2019-2020.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **UFPA sobe para a 71ª colocação entre as melhores Universidades da América Latina**. Belém, 2023b. Disponível em: <https://www.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/14509-ufpa-sobe-para-a-71-colocacao-entre-as-melh>

Lopes, 2023_PRÁTICAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

ores-universidades-da-america-latina. Acesso em: 15 jul. 2023.