



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

KARINA MOSEL PAIXÃO BALESTRA

**A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS E SEUS
STAKEHOLDERS: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA
PARA GERENCIAMENTO**

Palmas/TO
2024

KARINA MOSEL PAIXÃO BALESTRA

**A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS E SEUS
STAKEHOLDERS: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE
GERENCIAMENTO**

Dissertação apresentado à UFT – Universidade Federal
do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas,
Mestrado Profissional em Administração Pública,
Projeto de pesquisa.

Orientadora: Profa. Dra. Darlene Teixeira Castro

Palmas/TO
2024

KARINA MOSEL PAIXÃO BALESTRA

**A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS E SEUS
STAKEHOLDERS: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE
GERENCIAMENTO**

Dissertação apresentado à UFT – Universidade Federal
do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas,
Mestrado Profissional em Administração Pública,
Projeto de pesquisa.

Orientadora: Profa. Dra. Darlene Teixeira Castro

Data de aprovação:

Banca examinadora

Profa. Dra. Darlene Teixeira Castro
Orientadora, UFT

Profa. Dra. Suyene Monteiro da Rocha
Examinadora, Profiap/UFT

Prof. Dr. Armando Araújo de Souza Júnior
Examinador, Profiap/UFAM

Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa
Examinador, UFT

Palmas/TO
2024

AGRADECIMENTOS

RESUMO

O relacionamento de uma instituição com seus *stakeholders* é aspecto fundamental para o desenvolvimento da governança pública institucional uma vez que contribui para a condução de políticas públicas e com a prestação de serviços que atendam às necessidades das partes interessadas e uma universidade pública deve gerenciar o relacionamento com suas partes interessadas uma vez que os serviços por ela ofertados são capazes de modificar a vida dos cidadãos que os recebe por meio do ensino de graduação, das pesquisas realizadas e das ações de extensão que impactam a sociedade que as recebe. Por isso este trabalho visa apresentar uma metodologia de gerenciamento dos *stakeholders* desde o mapeamento das partes interessadas até os critérios necessários para garantir níveis elevados para o relacionamento. A pesquisa foi realizada de forma qualitativa, com análise dos documentos institucionais da Universidade Federal do Tocantins que apresentam informações sobre a relação da universidade com suas partes interessadas, além da análise interna e externa para definir os *stakeholders* da instituição. Posteriormente foi desenvolvida matriz de análise do nível do relacionamento de uma instituição com seus *stakeholders* contendo os níveis, elementos e subelementos que devem ser atendidos para que a relação com as partes interessadas atinja o nível aprimorado e garanta a geração de valor e o atendimento das necessidades e demandas dos *stakeholders*. Como produto da pesquisa foi desenvolvida a proposta de resolução do Programa de Gerenciamento dos Stakeholders.

PALAVRAS-CHAVE: *stakeholders*; governança pública; geração de valor; universidade federal

ABSTRACT

KEYWORDS: *stakeholders*; public governance; value generation; federal university

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo Geral	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
3. METODOLOGIA.....	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO	18
4.1. Governança Pública e <i>stakeholders</i>	18
4.2. A geração de valor e os <i>stakeholders</i>	22
4.3. A Teoria dos <i>stakeholders</i>	25
4.4. Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	28
4.4.1 Mapeamento dos <i>stakeholders</i>	29
4.4.2. Identificação, hierarquização e classificação dos <i>stakeholders</i> de acordo com a saliência	32
4.4.3. Definição de estratégia para os <i>stakeholders</i>	35
4.4.4. Mensuração de demandas dos <i>stakeholders</i> e o processo de tomada de decisão.....	37
4.4.5. Adequação das demandas e necessidades dos <i>stakeholders</i> aos objetivos institucionais	43
4.5. Políticas públicas e <i>stakeholders</i>	44
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	46
6.1. O Programa de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> (PGS).....	60
6.1.1. Estrutura do Programa de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> (PGS).....	61
6.1.2. Objetivos a serem alcançados com o Programa de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> (PGS) 62	
6.1.3. Mapeamento dos <i>Stakeholders</i>	63
6.1.4. Desenvolvimento do Programa de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> (PGS).....	66
6.2. Conclusões	74
6. ANEXOS	77
ANEXO I – Quadro para mapeamento dos <i>stakeholders</i>	77
ANEXO II – Quadro para classificação dos <i>Stakeholders</i> conforme a saliência	78
ANEXO III – Quadro para hierarquização dos <i>Stakeholders</i> mapeados conforme a saliência 80	
ANEXO IV – Quadro auxiliar para classificação do tipo do <i>Stakeholder</i> de acordo com o potencial em ameaçar ou cooperar com a instituição	81
ANEXO V – Matriz para posicionamento dos <i>stakeholders</i> mapeados de acordo com o potencial em ameaçar ou colaborar com a instituição	82
ANEXO VI – Matriz para posicionamento dos <i>Stakeholders</i> mapeados de acordo com o potencial em ameaçar ou colaborar com a instituição	83
ANEXO VII – Quadro auxiliar para hierarquização das demandas relacionadas aos objetivos estratégicos da instituição e identificação das demandas críticas.....	84
ANEXO VIII – <i>Check list</i> para verificação do atendimento dos subelementos do Programa de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i>	85
REFERÊNCIAS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensões para Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos	9
Figura 2. Resultado da análise do Relatório de Gestão da UFT referente ao princípio relações com as partes interessadas nos anos de 2021 e 2022.....	11
Figura 3. Comparativo da conclusão do contexto Resultados da UFT nos Levantamentos de Governança e Gestão Públicas de 2017 e 2018	12
Figura 4 Resultado da UFT para o indicador 3130 – capacidade em monitorar a satisfação dos usuários do Levantamento de Governança e Gestão Públicas no ano de 2021	13
Figura 5. Passos do trabalho de pesquisa	17
Figura 6. Modelo de governança e gestão	19
Figura 7. Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.....	20
Figura 8. Processo de geração de valor e suas dimensões.....	23
Figura 9. Etapas do processo de gerenciamento de <i>stakeholders</i> apresentadas no trabalho ...	28
Figura 10. Matriz de ameaça e colaboração de <i>stakeholders</i>	35
Figura 11. Sistema de governança em organizações públicas.....	38
Figura 12. Painéis de monitoramento e indicadores de Planejamento e Orçamento da UFT .	41
Figura 13 Ciclo das Políticas Públicas	44
Figura 14. Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo os critérios e atributos do Modelo da Saliência	48
Figura 15. Matriz de ameaça e colaboração de <i>Stakeholders</i> Definitivos.....	53
Figura 16. Matriz de ameaça e colaboração de <i>Stakeholders</i> Dominantes	54
Figura 17. Matriz de ameaça e colaboração de <i>Stakeholders</i> Dependentes	55
Figura 18. Matriz de ameaça e colaboração de <i>Stakeholders</i> Dormentes	55
Figura 19. Matriz de ameaça e colaboração de <i>Stakeholders</i> Discricionários	56
Figura 20. Relacionamento das demandas e necessidades dos <i>stakeholders</i> com as grandes áreas e os indicadores da instituição.....	57
Figura 21. Grandes áreas, objetivos estratégicos revisados e objetivos tático-operacionais definidos	58
Figura 22. Resultado da análise do relacionamento das demandas e dos objetivos revisados	58
Figura 23. Resultado da hierarquização das demandas e demonstração das demandas críticas (que não possuem processo estruturado para atendimento)	59
Figura 24. Matriz de Ameaça e Colaboração de acordo com o tipo de <i>stakeholder</i> mapeado	64
Figura 25. Resultado do relacionamento das demandas dos <i>stakeholders</i> com as grandes áreas e os objetivos e indicadores da instituição.....	66
Figura 26. Matiz de avaliação do Programa de Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i>	68

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Parâmetros utilizados na pesquisa dos periódicos na base de dados da Plataforma Spell®	8
Quadro 2. Indicadores utilizados pelo Tribunal de Contas da União no Levantamento de Governança e Gestão Públicas nos anos de 2018 e 2019	12
Quadro 3. Resumo da metodologia do trabalho	17
Quadro 4. Definições de Governança e Governança Pública que estão relacionados com as partes interessadas	21
Quadro 5. Principais estudiosos, suas obras e contribuições mais importantes para a Teoria dos <i>Stakeholders</i>	26
Quadro 6. Mapeamento dos <i>stakeholders</i> da Universidade Federal do Tocantins	46
Quadro 7. Categorias e subcategorias dos <i>stakeholders</i> na Universidade Federal do Tocantins	48
Quadro 8. Classificação dos <i>stakeholders</i> da UFT mapeados	49
Quadro 9. Hierarquização dos <i>stakeholders</i> mapeados na Universidade Federal do Tocantins	52
Quadro 10. Fatores que afetam o potencial de ameaça e cooperação dos <i>stakeholders</i>	53
Quadro 11. Categorias e subcategorias definidas no Programa de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i>	63
Quadro 12. Quadro para distribuição dos <i>stakeholders</i> mapeados	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Resultados da pesquisa de acordo com os parâmetros definidos.....	9
Tabela 2. Partes interessadas identificadas em estudos realizados	30
Tabela 3. Partes interessadas das universidades apresentadas por (Mainardes <i>et.al</i> , 2012)....	30
Tabela 4. Definição dos <i>stakeholders</i> da UFT segundo o PDI 2021-2025	32
Tabela 5. Quantidade de <i>stakeholders</i> de acordo com a classificação	51
Tabela 6. Descrição das estratégias que devem ser adotadas de acordo com o tipo do <i>stakeholder</i> mapeado	65

1. INTRODUÇÃO

Os conceitos de governança organizacional surgiram como uma resposta ao problema da agência, por meio da evolução das teorias administrativas, principalmente aquelas que se evoluíram a partir de críticas ao modelo burocrático e como respostas à crise fiscal dos anos 1970 (Cavalcante, 2018).

A Teoria da Agência (Bronstein 2020, p.25) iniciou-se por volta dos anos 1930, quando Berle & Means estudaram as empresas norte-americanas que pertenciam a um proprietário ou a um pequeno grupo, tendo sua gestão restrita a estes atores, fazendo com que sua abrangência ficasse limitada ao patrimônio pessoal dos seus proprietários. A partir de então, com o crescimento do trabalho nestas organizações, houve uma separação entre o patrimônio e a gestão, fazendo com que os proprietários passassem a ter um papel mais abrangente, delegando as atribuições específicas de gestão a um administrador, que passou a ser conhecido como agente (Bronstein, 2020).

Com a transferência de responsabilidade da gestão para o agente, surge o problema da agência, que ocorre quando o administrador passa a desenvolver suas atividades a fim de atender seus próprios interesses, como uma promoção funcional ou melhores salários, deixando os interesses da organização, que deveriam ser defendidos, em segundo plano. Assim, com a finalidade de maximizar a probabilidade de que o comportamento do agente seja direcionado ao atendimento dos interesses do principal (“donos”) e não a seus próprios interesses, o tema governança surge nos Estados Unidos no final da década de 1970 e início da década de 1980, como um fenômeno decorrente do problema da agência (Bronstein, 2020).

Alinhadas à Teoria da Agência, as crises financeiras do início da década de 90 concomitantes aos escândalos envolvendo as demonstrações contábeis dos anos 2000 fizeram com que o controle sobre as movimentações financeiras fosse aprimorado contribuindo com a criação, pelo Banco da Inglaterra, de uma comissão com a finalidade de elaborar o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicou o *Internal control - integrated framework* em 1992 a fim de orientar as organizações quanto aos princípios e melhores práticas de controle interno assegurando, assim, a produção de relatórios financeiros confiáveis, contribuindo para a prevenção de fraudes. Com o mesmo objetivo, nos Estados Unidos, foi criada em 2002 a Lei *Sarbanes-Oxley* e já em 2004 o COSO publicou o *Enterprise risk management - integrated framework*, que até hoje é usado como referência no gerenciamento de riscos. A partir de então, vários países e organizações mundiais passaram a se preocupar com o tema e com os

aspectos relacionados à governança e houve a publicação de muitos outros códigos no intuito de promover a governança (Tribunal de Contas da União, 2013).

No Brasil também houve crescimento no interesse pelo tema, com o surgimento de iniciativas capazes de promover a melhoria e o aprimoramento da governança tanto no setor privado quanto no público, como a Lei nº 10.303/2001 que alterou a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S/A) e buscou diminuir os riscos para os investidores minoritários garantindo sua participação no controle das empresas; as publicações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) com recomendações sobre governança; e as versões do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa publicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), além das definições presentes na Constituição Federal de 1988, no Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, na Lei de Responsabilidade Fiscal e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 (Tribunal de Contas da União, 2013).

A Controladoria-Geral da União (CGU) e o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) emitiram, em 2016, a Instrução Normativa Conjunta CGU-MP nº 01/2016, dispondo sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, fazendo com que as instituições passassem a aplicar os mecanismos, princípios e diretrizes da governança e do gerenciamento de riscos para aprimorar os serviços prestados e gerar maior valor às partes interessadas.

Dando continuidade ao processo de inserção da governança no Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) definiu o conceito de governança pública organizacional no Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU que, na sua 3ª edição, define como 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 (Tribunal de Contas da União, 2020, p. 36), ficando clara a importância do relacionamento das instituições com as partes interessadas (*stakeholders*) a fim de garantir a implantação de uma boa governança institucional.

Cabe também destacar a convergência da gestão pública atual com o tema da governança que, em diferentes formatos, consegue agregar parte significativa de princípios e diretrizes mapeados na literatura e na prática governamental contemporânea, também denominado de pós-NGP (Cavalcante, 2018) com foco no cidadão, que é visto como um parceiro atuante no processo de construção de valor público, não somente um cliente ou beneficiário final do serviço prestado, fato este que converge com o modelo de governança

alicerçado em três mecanismos – liderança, estratégia e controle – que juntos contribuem para o desenvolvimento de políticas públicas capazes de agregar valor à sociedade (Tribunal de Contas da União, 2021) fazendo com que a definição das políticas públicas passasse a considerar de maneira significativa a geração de impacto social e os interesses dos *stakeholders*, que têm como definição mais utilizada a que foi dada por Robert Edward Freeman em 1984, como sendo qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que seja afetado pela busca desses objetivos.

Assim, considerando a definição de *stakeholders*, a evolução das teorias administrativas e a inserção da governança na administração pública, este trabalho visa responder ao questionamento de como mensurar o relacionamento da Universidade Federal do Tocantins (UFT) com seus *stakeholders*.

Para tanto foi desenvolvida uma metodologia de avaliação do nível de relacionamento da universidade com suas partes interessadas, apresentando como produto técnico um Programa de Gerenciamento de *Stakeholders* (PGS), estruturado por meio de uma matriz de avaliação dividida em elementos que contribuem para o aprimoramento do relacionamento da instituição com suas partes interessadas com o intuito de que os gestores possam utilizar os resultados da avaliação na tomada de decisão, visando o atendimento dos interesses dos *stakeholders*, bem como o aperfeiçoamento da governança pública institucional.

Os estudos para elaboração da metodologia levaram em consideração a análise de cenário do relacionamento da Universidade Federal do Tocantins (UFT) com seus *stakeholders*, considerando relatórios e demais documentos da universidade que demonstram como esse relacionamento se dá nos diversos níveis da estrutura organizacional da instituição.

A Universidade Federal do Tocantins (UFT) tem desenvolvido iniciativas com a finalidade de promover a governança no âmbito institucional, começando com a adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) em 2008, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. No programa, a universidade alcançou 156,30 pontos dos 200 possíveis e como resultado teve a indicação de 84 oportunidades de melhoria na gestão da universidade (Universidade Federal do Tocantins, 2012).

Acompanhando a evolução dos conceitos e as iniciativas do governo federal para promover o desenvolvimento da governança, a UFT editou, em 2019, a Resolução Consuni nº 09/2019 que dispunha sobre a governança no âmbito da UFT, implementando assim o Plano Institucional de Governança da universidade. Tal documento apresentava a metodologia de monitoramento com objetivo de avaliar a qualidade da gestão e dos controles internos por

meio do acompanhamento das atividades gerenciais contínuas, buscando assegurar que estas funcionassem como previsto e que fossem modificadas apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterassem o nível de exposição a riscos (Universidade Federal do Tocantins, 2019).

O normativo foi revogado pela Resolução Consuni nº 68/2022¹ que atualizou a norma de governança da UFT e passou a apresentar as funções, princípios e mecanismos de governança; a estrutura de governança da universidade e como é o atual processo de gerenciamento de riscos da instituição, inclusive com a delimitação do apetite ao risco.

Como parte do processo de aprimoramento da governança e para que tenha condições de atender a demanda regional de ensino superior, a universidade desenvolve atividades que são planejadas visando o atendimento de sua identidade institucional e inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é o documento norteador de todas as ações da instituição e sua mais nova versão foi construída durante o ano de 2020 com vigência para o período de 2021 a 2025.

O PDI vigente na UFT traz um capítulo destinado à Governança, Gestão de Riscos, Controles e Monitoramento, onde são apresentadas as diretrizes da governança e do gerenciamento de riscos na instituição, além de demonstrar como é feito o monitoramento da estratégia e a definição de controles necessários para assegurar razoavelmente o atingimento dos objetivos que foram estabelecidos (Universidade Federal do Tocantins, 2021).

Além disso, o PDI apresentou ainda cinco desafios para o período estabelecido, que são: Desafio 1 – Educação inovadora com excelência acadêmica; Desafio 2 – Inclusão social; Desafio 3 – Inovação, transferência de tecnologia e empreendedorismo; Desafio 4 – Responsabilidade social e Desafio 5 – Mecanismos de governança pública.

Para cada desafio foram estabelecidos objetivos estratégicos que possuem indicadores e metas capazes de mensurar e monitorar o atingimento ou não de tais objetivos, fazendo com que a universidade tenha condições de direcionar esforços e recursos necessários para o alcance da excelência na prestação de serviços para a sociedade. O monitoramento é realizado por meio do Sistema Naus, que foi desenvolvido na própria instituição e é utilizado como a ferramenta de governança e gestão capaz de contribuir com o acompanhamento do PDI e apresentar informações necessárias à tomada de decisão dos gestores.

¹ Resolução Consuni nº 68, de 06 de julho de 2022, dispõe sobre a Política de Governança e Gestão de Riscos da Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Diante dos desafios e objetivos que foram traçados, percebe-se que a universidade se propõe a impactar positivamente as partes interessadas por meio do desenvolvimento de ações voltadas para a comunidade e que sejam capazes de transformar a sociedade em que está inserida, o que fica caracterizado com a adoção pela universidade do conceito de governança trazido pelo TCU (Tribunal de Contas da União, 2020) em que os mecanismos de liderança, estratégia e controle contribuem para a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, ou seja, que tenham impacto social e apresentem efetividade para as partes interessadas.

Diante do enfoque dado à satisfação dos interesses dos *stakeholders* e na dificuldade apresentada pela UFT em evidenciar a efetividade deste relacionamento, demonstrada em relatórios da Unidade de Auditoria Interna (Audin) quando da avaliação do relatório de gestão da universidade dos anos de 2021 e 2022; nos Relatórios de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos elaborados também pela Auditoria Interna da UFT em 2018 e 2022 e nos resultados do Relatório Individual de Autoavaliação do Levantamento de Governança e Gestão Públicas para os anos de 2017, 2018 e 2021, é que surge a necessidade de se desenvolver uma metodologia de análise e monitoramento do relacionamento da universidade com suas partes interessadas, capaz de salientar a efetividade deste relacionamento alinhado ao atendimento das políticas públicas produzidas na instituição e voltadas para a satisfação dos *stakeholders* e para a produção de valor público.

Ademais, em pesquisa realizada na biblioteca eletrônica Spell® no período de 2012 a 2022 com a finalidade de encontrar publicações que tratassem de governança e *stakeholders* no título de um mesmo artigo científico, apenas um tratava dos dois temas. Os parâmetros utilizados estão dispostos no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1. Parâmetros utilizados na pesquisa dos periódicos na base de dados da Plataforma Spell®

PARÂMETROS	SELEÇÃO/DESCRIÇÃO
Título do documento	“governança pública” OU “ <i>stakeholder</i> ” OU “ <i>stakeholders</i> ” OU “partes interessadas”
Período de publicação	de janeiro de 2012 a dezembro de 2022
Tipo de documento	Artigo
Idioma	Português

Fonte: Elaborado pela autora

Com a utilização dos critérios apresentados no Quadro 1, a pesquisa retornou 202 artigos, sendo que apenas 1 tratava dos assuntos governança e *stakeholders* no mesmo título, o que representou 0,50% do total de publicações apresentadas, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1. Resultados da pesquisa de acordo com os parâmetros definidos

BASE DA PESQUISA	TERMOS PESQUISADOS NA PALAVRA-CHAVE	PERÍODO DA PESQUISA	RESULTADOS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
PLATAFORMA SPELL®	Governança Pública	2012 a 2022	45	22,28%
	<i>Stakeholder</i>	2012 a 2022	9	4,46%
	<i>Stakeholders</i>	2012 a 2022	143	70,79%
	Governança Pública e <i>Stakeholders</i>	2013 a 2022	1	0,50%
	Partes interessadas	2012 a 2022	4	1,98%
TOTAL			202	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com dados na pesquisa realizada na Plataforma Spell®

Analisando a Tabela 1, infere-se que a grande maioria dos títulos das publicações, 70,79%, tratam do termo “*stakeholders*” seguido pelo termo “governança pública”, que figurou em 22,28% dos artigos retornados. De acordo com os dados, é possível concluir que apesar de ter uma quantidade considerável de publicações sobre o tema *stakeholders*, sua relação com governança é quase nula e por isso não foi possível encontrar uma metodologia de análise do relacionamento de uma instituição com suas partes interessadas baseada nos princípios e mecanismos de governança pública.

Além disso, Audin/UFT realizou, nos anos de 2018 e 2022, trabalho de auditora para analisar a maturidade da gestão de riscos da universidade. Tal trabalho foi realizado com base no Modelo de Avaliação da Maturidade Organizacional em Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União –TCU, que apresenta um roteiro de avaliação capaz de orientar a realização da análise da maturidade da gestão de riscos baseada em quatro dimensões: ambiente, processos, parcerias e resultados, como é demonstrado na Figura 3

Figura 1. Dimensões para Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos



Fonte: (Unidade de Auditoria Interna da UFT 2022, p. 15)

Para este trabalho, será dada maior ênfase à dimensão parcerias, que busca avaliar o quanto a instituição estabelece arranjos com clareza sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e também como ocorrerão as trocas de informações, de modo que haja um entendimento comum sobre os riscos e seu gerenciamento.

Conforme análise dos dois relatórios emitidos pela Audin/UFT, tal dimensão não apresentou elementos suficientes para que a universidade pontuasse, o que demonstra que a instituição, apesar de ter uma política de gerenciamento de riscos implementada, ainda não consegue realizar o compartilhamento dos riscos com as partes interessadas, assumindo-os e “favorecendo um quadro de exposição da Universidade a riscos que obstam o alcance dos objetivos” (Unidade de Auditoria Interna da UFT, 2022, p. 18).

Considerando ainda os trabalhos da Audin/UFT, foram emitidos pareceres sobre a prestação de contas da universidade referentes aos anos de 2021 e 2022, de acordo com orientações repassadas pelo TCU a todas as Unidades Prestadoras de Contas (UPC) por meio de instruções e decisões normativas que orientam a elaboração do relatório de gestão.

O Parecer, “criado para avaliar aspectos importantes da prestação de contas dos órgãos integrantes do Serviço Público Federal, bem como aferir o grau de aderência do Relatório de Gestão desses órgãos aos requisitos normativos para esse elemento de *accountability*” (Unidade de Auditoria Interna da UFT, 2023, p. 5) analisa os seis capítulos do relatório de gestão: mensagem do dirigente; visão organizacional e ambiente externo; riscos, oportunidades e perspectivas; governança, estratégia e alocação de recursos; informações orçamentárias, financeiras e contábeis; anexos e apêndices oferecendo opinião sobre a aderência aos princípios exigidos pelo TCU, a saber: foco estratégico e no cidadão; conectividade da informação; **relações com partes interessadas**; materialidade; concisão; confiabilidade e completude; clareza; tempestividade; transparência. (destaque feito pela autora)

Ponderando que o foco deste trabalho é o relacionamento da universidade com as partes interessadas², será analisado o resultado da aderência ao princípio relações com partes interessadas em que, segundo a metodologia adotada,

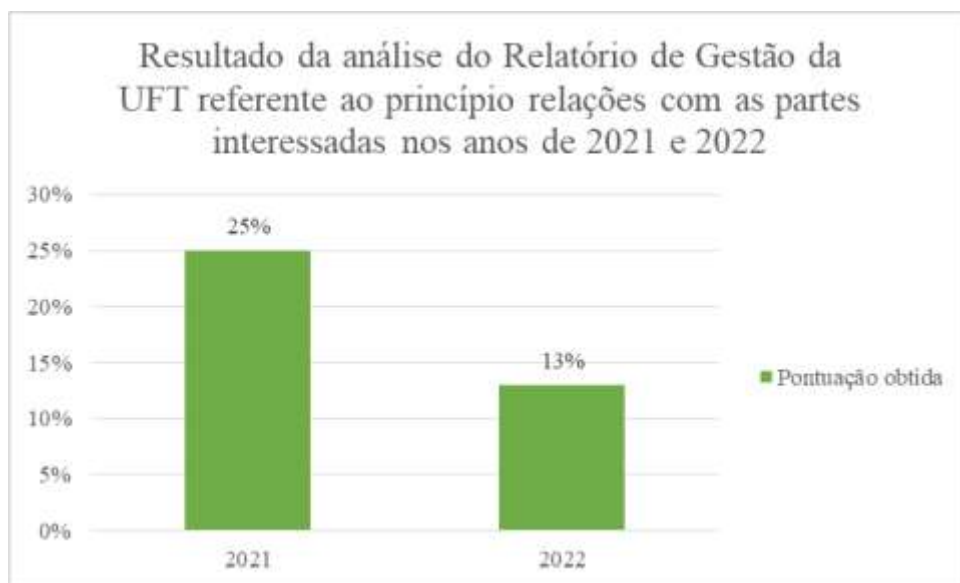
As informações devem prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a UPC mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até

² As partes interessadas tratadas no trabalho são os *stakeholders*, que segundo a definição de Freeman (1984), é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que seja afetado pela busca desses objetivos

que ponto a UPC entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades, considerando, inclusive, a articulação interinstitucional e a coordenação de processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público (Unidade de Auditoria Interna da UFT, 2023, p. 36)

Dessa forma, os resultados apresentados pela universidade nos dois pareceres sobre a prestação de contas estão demonstrados na Figura 2.

Figura 2. Resultado da análise do Relatório de Gestão da UFT referente ao princípio relações com as partes interessadas nos anos de 2021 e 2022



Fonte: Elaborado pela autora com dados dos Pareceres sobre a Prestação de Contas exercícios 2021 e 2022

Conforme os dados da Figura 2, percebe-se que houve um decréscimo de 12 pontos na aderência ao princípio analisado, o que fortalece a necessidade de desenvolver uma metodologia de gestão e monitoramento do relacionamento da instituição com seus *stakeholders* a fim de contribuir para o bom desempenho da instituição com o fornecimento de informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores no que diz respeito ao relacionamento com suas partes interessadas e prover a universidade de informações suficientes para serem apresentadas nos relatórios anuais de gestão.

Além das análises feitas pela Auditoria Interna da UFT, o Tribunal de Contas da União também realizou ciclos de análise da governança e da gestão nas instituições públicas, o chamado Levantamento de Governança e Gestão Públicas por meio da aplicação de um questionário autoavaliativo nos anos de 2017, 2018 e 2021.

Nos anos iniciais (2017 e 2018) o questionário não trazia a avaliação explícita do relacionamento com as partes interessadas, sendo que para a análise foi utilizado o contexto Resultados, que detalha os resultados organizacionais e conta com cinco indicadores listados a seguir no Quadro 2.

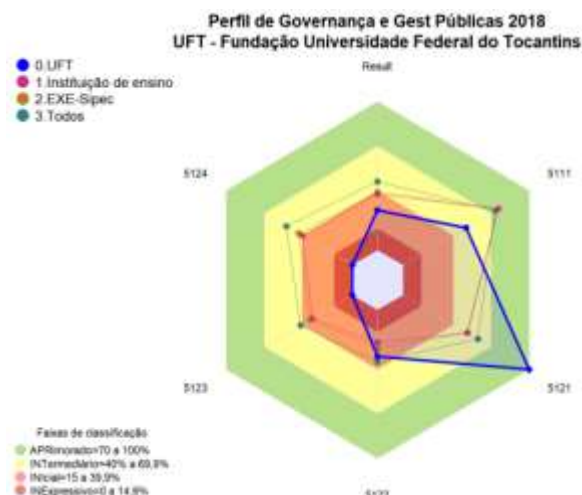
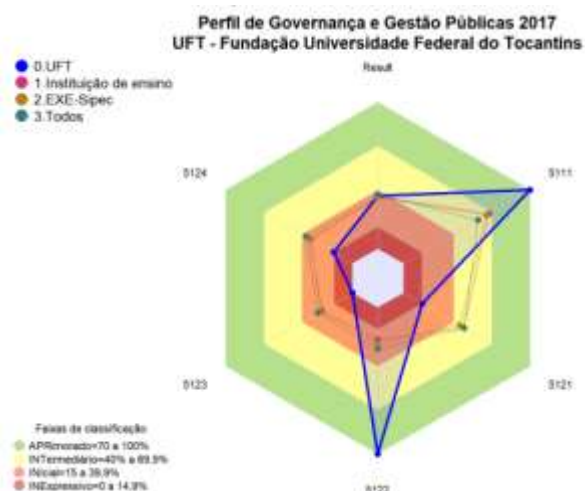
Quadro 2. Indicadores utilizados pelo Tribunal de Contas da União no Levantamento de Governança e Gestão Públicas nos anos de 2018 e 2019

CONTEXTO RESULTADOS	
Indicadores 2017	Indicadores 2018
5124. A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.	5111. A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Cidadão (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal)
5121. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização	5121. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização
5122. A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços	5122. A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços
5123. A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital	5123. A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital
5124. A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.	5124. A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos Levantamentos de Governança e Gestão Públicas realizados pelo Tribunal de Contas da União nos anos de 2017 e 2018

De acordo com as informações do Quadro 2, evidencia-se que os indicadores são praticamente os mesmos e apresentaram uma evolução de 2017 para 2018, com a inserção de questão sobre a elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão, documento que demonstra os serviços prestados pela instituição e que promove o relacionamento com as partes interessadas. Os resultados para o contexto analisado estão demonstrados na Figura 3.

Figura 3. Comparativo da conclusão do contexto Resultados da UFT nos Levantamentos de Governança e Gestão Públicas de 2017 e 2018



Fonte: Levantamentos de Governança e Gestão Públicas dos anos de 2017 e 2018

Analisando a Figura 3, percebe-se que os resultados para o contexto que mais se aproxima do relacionamento com as partes interessadas são divergentes, mas a área possui a maioria dos seus indicadores nos níveis inexpressivo e inicial, o que demonstra que a universidade não estava avançada no relacionamento com suas partes interessadas.

Com a evolução do modelo avaliativo em 2021, o questionário já trouxe um indicador específico para avaliar os usuários e as partes interessadas: indicador 3130 – capacidade em monitorar a satisfação dos usuários, cujo resultado está demonstrado na Figura 4.

Figura 4 Resultado da UFT para o indicador 3130 – capacidade em monitorar a satisfação dos usuários do Levantamento de Governança e Gestão Públicas no ano de 2021



Fonte: Levantamento de Governança e Gestão Públicas do ano de 2021

O indicador manteve-se no nível inexpressivo e, apesar de ter apresentado uma evolução no formato avaliativo, os resultados continuaram ruins para a universidade, demonstrando a necessidade de melhorar e monitorar a satisfação dos usuários.

Por tudo isso, este trabalho delimita-se na análise da efetividade do relacionamento da UFT com suas partes interessadas, com base nos mecanismos e princípios da governança pública, com o objetivo de desenvolver uma metodologia capaz de mensurar quantitativa e qualitativamente tal relacionamento e que possa servir de ferramenta para a tomada de decisão da gestão superior, além de poder ser aplicável também em outras instituições interessadas, uma vez que, apesar de ter implantada a governança na instituição com base nos conceitos que levam à condução das políticas e à prestação dos serviços que tenham impacto social e atendam aos interesses da sociedade, não foram encontrados mecanismos de mensuração do relacionamento das Ifes com suas partes interessadas e por isso vislumbra-se a necessidade de uma metodologia para avaliação da maturidade deste relacionamento que seja capaz de demonstrar em que nível está a relação considerando os parâmetros estabelecidos e apontar os itens que precisam ser aprimorados para que se consiga alcançar a excelência no relacionamento com os *stakeholders* e a geração de impacto seja conhecida e demonstrada.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Programa de Gerenciamento de *Stakeholders* (PGS) com metodologia de avaliação do nível de relacionamento da Universidade Federal do Tocantins com seus *stakeholders*.

2.2 Objetivos Específicos

- Estudar a governança pública e os *stakeholders* na Universidade Federal do Tocantins.
- Analisar os apontamentos referentes ao relacionamento da Universidade Federal do Tocantins com seus *stakeholders* disponíveis nos resultados dos Levantamentos de Governança e Gestão Públicas realizados pelo TCU em 2017, 2018 e 2021, nos Relatórios de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos elaborados pela Auditoria Interna (Audin) da UFT em 2018 e 2022 e nos Pareceres sobre a Prestação de Contas também editados pela Audin em 2021 e 2022.

- Mapear e classificar os *stakeholders* da Universidade Federal do Tocantins.

3. METODOLOGIA

Ciência é o conjunto de conhecimento acumulado permanentemente, verificado por métodos científicos fundamentados, o que leva à conclusão de que não há ciência se o emprego de métodos científicos (Lakatos; Marconi, 2003).

Os métodos científicos são, segundo (Lakatos; Marconi, 2003, p.83),

Atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para um trabalho científico, além da definição do método, é necessário ainda que seja estabelecido o tipo de pesquisa a ser realizado, se qualitativa, quando possui resultados que não são provenientes de procedimentos estatísticos ou quantitativa, quando utiliza dados estatísticos e reduz a margem para interpretação subjetiva.

O presente trabalho utilizou a abordagem qualitativa, pretendendo apresentar resultados que não dependem de dados estatísticos, mas de estudos aprofundados sobre a Teoria dos *Stakeholders*, sua aplicação na Universidade Federal do Tocantins e como a instituição se relaciona com suas partes interessadas, se consegue ou não demonstrar os resultados desse relacionamento com apropriação das necessidades dos stakeholders, relacionando-as aos objetivos institucionais a fim de assegurar a geração de valor e impacto na sociedade em que está inserida.

Considerando as definições, toda pesquisa deve utilizar métodos para atingir seu objetivo e por isso foram utilizados os seguintes tipos de pesquisa:

- a pesquisa bibliográfica buscando realizar um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, a fim de adquirir dados atuais e relevantes sobre o tema pesquisado (Lakatos; Marconi, 2003);
- a pesquisa documental com fonte de dados restrita aos resultados dos Levantamentos de Governança e Gestão Públicas produzidos pelo TCU nos anos de 2017, 2018 e 2021; aos Relatórios de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos elaborados pela Auditoria Interna (Audin) da UFT em 2018 e 2022; aos Pareceres sobre a Prestação de Contas também editados pela Audin em 2021 e 2022; ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2021-2025 da UFT;

Já para o procedimento, foi utilizado o estudo de caso da Universidade Federal do Tocantins, que buscou estudar o fenômeno do relacionamento da universidade com seus *stakeholders* e como este interfere na geração de valor e no impacto que a instituição causa na

sociedade e o método comparativo, verificando a realidade da universidade com os resultados encontrados nas pesquisas.

Com as coletas de dados realizadas em endereços eletrônicos e fontes digitais, buscou-se a análise das vertentes da teoria dos *stakeholders* e como esta pode estar relacionada com os mecanismos de governança pública por meio dos resultados disponíveis nos documentos dos órgãos de controle (TCU e Audin/UFT).

Tais procedimentos tiveram ainda a finalidade de promover o conhecimento referente às metodologias de análise que possam ser adaptadas para a realidade de uma instituição federal de ensino superior diante da estruturação de seu relacionamento com os *stakeholders* a fim de que se possa encontrar um modelo que sirva como base para o desenvolvimento da metodologia proposta.

Após o conhecimento das metodologias disponíveis e dos pontos mais específicos para a definição de um bom relacionamento de uma Ifes com suas partes interessadas, foi realizado o mapeamento dos *stakeholders* da UFT utilizando análise dos cenários internos e externos da instituição.

Com as partes interessadas mapeadas, foi feita a hierarquização de acordo com a saliência de cada uma, ou seja, a influência que cada parte interessada exerce sobre a instituição e a quantidade de atributos que possui. Os atributos analisados para cada parte interessada foram: poder, legitimidade e urgência. Além disso, as partes interessadas receberam ainda a classificação de acordo com o potencial de ameaçar ou colaborar com a universidade, sendo que dependendo do nível do poder de ameaça ou colaboração é adotada uma estratégia para o *stakeholder*.

Estando as partes interessadas identificadas e classificadas, buscou-se definir um sistema de verificação das demandas destas partes interessadas e o relacionamento das necessidades com os objetivos da instituição, a fim de garantir que estas serão analisadas e incorporadas na estratégia institucional, buscando seu atendimento e garantindo a geração de valor. Assim fica finalizado o método de reconhecimento, classificação e priorização tanto dos *stakeholders* quanto de suas demandas.

Entretanto, não basta a universidade conhecer suas partes interessadas se não consegue desenvolver práticas que vão contribuir para o aprimoramento deste relacionamento e por isso, visando contribuir com o gerenciamento dos *stakeholders*, foi proposto o Programa de Gerenciamento de *Stakeholders* (PGS), com um conjunto de elementos que, após os estudos realizados, foram considerados necessários para realizar o gerenciamento periódico do relacionamento da universidade com suas partes interessadas, buscando a melhoria das

políticas públicas apresentadas à sociedade com o consequente aprimoramento da geração de valor. O programa tem também como objetivo identificar as oportunidades de melhoria nos processos de trabalho relacionados com os *stakeholders*.

A fim de facilitar o entendimento, foi construído o Quadro a seguir, com o resumo da metodologia utilizada no presente trabalho.

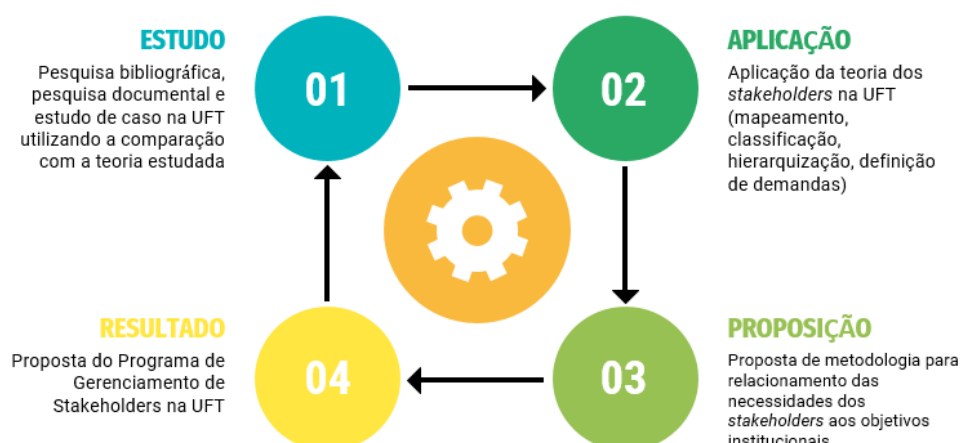
Quadro 3. Resumo da metodologia do trabalho

Tipo de pesquisa	Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental
Método de abordagem	Qualitativo
Método de procedimento	Estudo de caso; Comparativo
Sistema de coleta de dados	Pesquisa em endereços eletrônicos e documentos digitais

Fonte: elaborado pela autora

A Figura 5 demonstra de maneira resumida os passos que foram realizados durante o processo de elaboração da pesquisa

Figura 5. Passos do trabalho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 5 resume os passos da pesquisa, que iniciou com o estudo e análise dos documentos institucionais que podem apresentar algum tipo de referência sobre o relacionamento da universidade com suas partes interessadas, bem como a literatura disponível sobre a Teoria dos *Stakeholders* e sua evolução, com definições mais atuais e classificações que contribuem para o gerenciamento dos stakeholders nas instituições.

O segundo passo foi a aplicação das teorias analisadas na Universidade Federal do Tocantins, com a realização do mapeamento dos *stakeholders* utilizando a análise interna e externa, a hierarquização segundo o Modelo da Saliência e a classificação de acordo com o potencial de ameaçar ou colaborar com a instituição.

Na sequência, foi proposta a metodologia de levantamento das demandas das partes interessadas com a utilização de consultas e audiências públicas, no intuito de conhecer as

necessidades dos *stakeholders* e relacioná-las aos objetivos institucionais. A condição é que caso não haja relacionamento das demandas com os objetivos, estes devem ser revistos para que a estratégia institucional esteja voltada aos anseios das partes interessadas. Com a verificação do relacionamento, a metodologia adotada obriga ainda a verificação da existência de processos estruturados e capazes de garantir o atendimento das demandas e, se estes não existirem, tais demandas são consideradas críticas e os processos devem ser desenhados e inseridos na estratégia da universidade.

A partir do momento que a instituição conhece seus stakeholders, deve desenvolver ações para garantir o bom relacionamento com o aprimoramento dos procedimentos e a tomada de decisão com vistas a atender as necessidades das partes interessadas e apropriar-se dos resultados deste relacionamento, demonstrando-os à sociedade.

Por isso foi proposto o Programa de Gerenciamento de Stakeholders, com níveis e elementos que devem ser atendidos para que a instituição monitore os elementos necessários para garantir um bom relacionamento das partes interessadas e demonstrar o valor público que consegue gerar, fruto desta relação.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. Governança Pública e *stakeholders*

Os conceitos de governança organizacional surgiram também como uma resposta ao problema da agência, por meio da evolução das teorias administrativas, principalmente aquelas que surgiram a partir de críticas ao modelo burocrático e como respostas à crise fiscal dos anos 1970 (Cavalcante, 2018).

A Teoria da Agência iniciou-se por volta dos anos 1930, quando os autores Berle & Means estudaram as empresas norte-americanas que pertenciam a um proprietário ou a um pequeno grupo, tendo sua gestão restrita a estes atores, fazendo com que sua abrangência ficasse restrita ao patrimônio pessoal dos seus proprietários. A partir de então, com o crescimento e a especialização do trabalho nestas organizações, houve uma separação entre o patrimônio e a gestão, os proprietários passaram a ter um papel mais abrangente e as atribuições específicas de gestão foram delegadas a um administrador, que passou a ser conhecido como agente (Bronstein, 2020).

Entretanto, com essa transferência de responsabilidade da gestão para o agente, começou a existir o problema da agência, que ocorre quando o administrador passa a desenvolver suas atividades a fim de atender seus próprios interesses, como uma promoção funcional ou melhores salários e os interesses da organização, que deveriam ser defendidos,

passam a ficar em segundo plano e, assim, com a finalidade de maximizar a probabilidade de que o comportamento do agente seja direcionado ao atendimento dos interesses do principal (“donos”) e não a seus próprios interesses e assim, o tema governança surge nos Estados Unidos no final da década de 1970 e início da década de 1980, como um fenômeno decorrente do problema da agência.

Já a governança pública organizacional, como é vista atualmente no Brasil, teve maior destaque quando a Controladoria-Geral da União (CGU) e então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) emitiram, em 2016, a Instrução Normativa Conjunta nº 01, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, fazendo com que as instituições passassem a aplicar os mecanismos, princípios e diretrizes da governança e do gerenciamento de riscos para aprimorar os serviços prestados e gerar maior valor às partes interessadas.

Além disso, o Tribunal de Contas da União (TCU) definiu o conceito de governança pública organizacional no Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU como 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 (Tribunal de Contas da União, 2020), ficando clara a importância do relacionamento das instituições com as partes interessadas (*stakeholders*) a fim de seja garantida a implantação de uma boa governança institucional, como pode ser verificado na Figura 1, que representa o modelo de governança definido pelo TCU.

Figura 6. Modelo de governança e gestão



Fonte: (Tribunal de Contas da União, 2020)

Analisando a Figura 6, é possível verificar que o modelo de governança e gestão proposto pelo TCU considera que as partes interessadas estão inseridas na governança da instituição pois são capazes de avaliar e monitorar por meio do controle social o atingimento dos objetivos que foram definidos na estratégia institucional e se estes estão atendendo seus anseios e necessidades. Assim pode ser percebida a relevância do relacionamento da instituição com suas partes interessadas.

É importante ainda descrever os mecanismos de governança definidos pelo TCU que estão relacionados a boas práticas de governança para o oferecimento de serviços que agreguem valor à sociedade e estão demonstrados na Figura 7.

Figura 7. Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: (Tribunal de Contas da União, 2020)

O mecanismo liderança está relacionado com práticas que envolvem os recursos humanos das instituições e todos os processos envolvidos ao desenvolvimento de líderes que sejam capazes de estabelecer o modelo de governança promovendo a integridade e a capacidade de liderar, direcionando as organizações ao atingimento de seus objetivos.

A estratégia diz respeito ao planejamento, definição de metas, adequação da estrutura organizacional, gerenciamento de riscos, definição de políticas para que seja assegurada a prestação de serviços com qualidade, eficiência, eficácia e efetividade por meio do monitoramento do alcance dos resultados e do desempenho das funções de gestão.

O controle relaciona-se às práticas de promoção da transparência, prestação de contas, responsabilização e avaliação da satisfação das partes interessadas e da atuação efetiva da

auditoria interna. A Figura 7, acima, apresenta o relacionamento entre os mecanismos e as práticas de governança.

De acordo com as práticas adotadas pelo TCU, é possível perceber que o mecanismo controle está relacionado às práticas de transparência, *accountability* e avaliação tanto da efetividade da auditoria interna quanto da satisfação das partes interessadas, demonstrando mais uma vez a ligação das boas práticas de governança com o relacionamento da instituição com seus *stakeholders*, visando o estabelecimento de uma governança sustentável e pautada em práticas que considerem e avaliem os interesses e a satisfação das partes interessadas.

Ademais, são apresentadas algumas definições de governança e governança pública que as relacionam com as partes interessadas, como pode estar demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4. Definições de Governança e Governança Pública que estão relacionados com as partes interessadas

AUTOR	DEFINIÇÃO
IFAC (2014, P.8)	A Governança consiste nos arranjos estabelecidos para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados.
IBGP (2014)	Sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos cidadãos e, demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados.
CJF (2016, p. 41)	Governança é um conjunto de práticas de gestão que permite às organizações melhorar sua capacidade transformar suas políticas públicas em ação concreta, com melhores serviços para a sociedade.
IBGC (2016)	Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas.
Ribeiro <i>et al.</i> , (2017, p. 1077)	O conceito de Governança é associado a processos político-negociais de identificação de necessidades e construção de objetivos e/ou políticas, onde a efetiva implantação e a garantia de influência e conhecimento sobre os resultados a seus legítimos interessados são condições fundamentais.
GPGP (2018, P.16)	Governança pública compreende tudo que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.
Vieira e Barreto (2019, p. 12)	É a estrutura que abarca os processos de direção e controle, que estabelece os modos de interação entre os gestores (agentes), os proprietários (<i>shareholders</i>) e as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) visando garantir o respeito dos agentes aos interesses dos proprietários e das partes interessadas.
Paludo (2020, p. 229)	A Governança representa o sistema que assegura às partes interessadas o governo estratégico dos Órgãos e Entidades, o monitoramento do desempenho da alta administração, a busca por resultados e a garantia de <i>accountability</i> .

Fonte: Adaptado de (Paludo; Oliveira, 2021)

O Quadro 4 demonstra que as definições apresentadas por diversos autores e instituições evidenciam que apesar da governança corporativa ter surgido como uma forma de solucionar o problema da agência identificado nas organizações privadas, os conceitos de governança demonstrados se concentram na proteção dos interesses dos *stakeholders* (Bronstein, 2020). Neste trabalho é utilizada a definição de *stakeholder* estabelecida por

Freeman em 1984 como sendo qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que seja afetado pela busca de seus objetivos.

4.2. A geração de valor e os *stakeholders*

Uma universidade federal desempenha, na sociedade em que está inserida, um papel importante e fundamental de geração de valor público e impacto social alinhados à produção e disseminação de conhecimento. Para entender e aprimorar o impacto e o valor gerados, é necessária a mensuração do relacionamento da instituição com seus *stakeholders* e a compreensão de como estes contribuem para a criação de valor.

O conceito de valor vem da literatura do *marketing* aplicado às empresas privadas, assim como a grande maioria dos conceitos utilizados no setor público. Ocorre que, mesmo tendo surgido na área privada, a geração de valor é também aplicada na esfera pública como o resultado que a sociedade percebe das instituições.

Assim, Mark Moore desenvolveu a Escola do Valor Público em 1995, teoria em que o valor público é análogo ao valor que os acionistas percebem no setor privado. Entretanto, este valor público é orientado pela preferência dos cidadãos e por isso deve orientar a prestação dos serviços (Machado; Quiraque, 2023).

O livro do professor Mark H. Moore, da *Kennedy School of Government* da Universidade de Harvard, estabelece uma estrutura de raciocínio que orienta como os gerentes públicos devem pensar e agir para criar valor público, tomando como ponto de partida que a administração pública, diferentemente da área privada, cumpre uma função social, além de explorar as circunstâncias particulares nas quais se encontram o gerente público (Teixeira, 2012).

Dessa forma, segundo Teixeira (2012), criar valor público é oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade.

Na administração pública o Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) conceitua da seguinte maneira o valor público:

Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Portanto, considerando que o valor público está relacionado com a preferência dos cidadãos, infere-se que não só estes mas também as demais partes interessadas nos resultados da instituição têm influência nos resultados obtidos e por isso devem participar do gerenciamento e da tomada de decisões, assim como é demonstrado na Figura 8.

Figura 8. Processo de geração de valor e suas dimensões



Fonte: TCU (2020)

Na figura percebe-se que o processo de geração de valor se inicia com a identificação das necessidades da sociedade que devem estar relacionadas aos objetivos institucionais. Fruto desse relacionamento é a verificação dos insumos, processos e atividades fundamentais para que as necessidades e os objetivos sejam atendidos e, como resultados, têm-se os produtos e serviços que impactam a sociedade demandante, agregando valor a ela. Todo processo deve ser monitorado para que se consiga garantir eficiência, eficácia, efetividade e economicidade na geração de valor.

Analisando as universidades, verifica-se que este valor público é gerado de diversas maneiras e todas elas impactam significativamente a sociedade em que a instituição está inserida. O valor público de uma universidade pode ser gerado por meio da educação e da formação profissional, com a oferta de uma educação acadêmica de qualidade e capaz de preparar os estudantes tanto para o mercado de trabalho quanto para o exercício da cidadania.

Além disso, o valor de uma instituição federal de ensino superior também é gerado por meio de pesquisa e inovação, quando estas instituições conduzem pesquisas que geram conhecimento e tecnologias inovadoras que contribuem para o avanço científico e tecnológico, apresentando produtos e serviços necessários para o avanço da sociedade.

Há ainda o valor gerado pelas atividades de extensão universitária que têm objetivo de aproximar a universidade da sociedade entregando produtos e serviços capazes de impactar a realidade da população que os recebe, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento local. As ações de extensão também promovem a cultura e o debate social fazendo com que os cidadãos recebam informação e participem da interação com a universidade.

Ademais, o valor também é produzido quando a universidade contribui com o desenvolvimento econômico regional realizando parcerias com o setor privado e colaborando com a criação de novos empregos através do incentivo ao empreendedorismo e à inovação.

Segundo Miranda, Silva, Marani (2021), o conceito de valor público vem sendo aperfeiçoado a partir da construção de um conhecimento antevisto pelos discursos e debates acadêmicos, saindo de uma posição de uma solução para o aperfeiçoamento das práticas da gestão pública para uma visão de *accountability* democrática.

Dessa maneira, a geração de valor passa pelo desenvolvimento dos princípios da boa governança pública institucional, segundo o TCU (2020):

- **Transparência:** este princípio visa permitir que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre operações, estrutura, processos decisórios e desempenho da instituição com a disponibilização para as partes interessadas, inclusive no formato de dados abertos, as informações que lhes são interessantes e não apenas aquelas que são exigidas por imposição legal.

A transparência é caracterizada ainda pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à instituição em uma linguagem cidadã que resulta em clima de confiança interna e externa e por isso contribui para a geração de valor.

Equidade e participação: tal princípio está relacionado com a promoção de um tratamento justo a todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

A participação efetiva das partes interessadas no processo de tomada de decisão e na formulação de políticas públicas favorece a equidade e a responsabilidade do governo, amplia a influência dos cidadãos nas decisões públicas, melhora a base de evidências para a formulação de políticas, reduz os custos de implementação e cria consciência cívica.

Quando a instituição consegue definir estratégias de relacionamento com as diversas partes interessadas e fazer com que tais estratégias de tomada de decisão busquem equilíbrio entre as expectativas desses públicos, a geração de valor vai impactar significativamente a sociedade em que está inserida.

- ***Accountability*:** este princípio relaciona-se com a obrigação que os servidores públicos ou entidades às quais se tenham confiado recursos têm de assumir responsabilidades que lhes foram conferidas e de informar o cumprimento dessas a quem as delegou. Ou seja, é a obrigação de prestar contas espontaneamente, de forma clara e tempestiva, assumindo as consequências de seus atos e omissões, fazendo com que o valor gerado seja apropriado pela sociedade.

- **Confiabilidade:** uma instituição confiável deve-se manter o mais fiel possível aos objetivos e diretrizes previamente definidos, passar segurança à sociedade em relação a sua atuação e manter ações consistentes com a sua missão institucional. Para isso, deve ser

competente, fornecendo serviços acessíveis, eficientes e que atendam às expectativas dos usuários e atuar com base em valores, promovendo integridade e compromisso com o interesse público. Dessa forma, tornando-se confiável, o valor gerado pela instituição será mais bem percebido e apropriado pela comunidade.

- Capacidade de resposta: traduz-se na habilidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas e, para melhorar esta capacidade no setor público, há que se focar na satisfação das expectativas das pessoas em termos de qualidade, quantidade e rapidez dos serviços públicos prestados com os recursos limitados disponíveis, demonstrando assim a efetividade da geração de valor.

- Integridade: está diretamente relacionada ao comportamento dos agentes públicos que devem estar incorporados e alinhados aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados e particulares. Por isso, quanto mais íntegra a instituição e seus agentes, maior será a confiança e o valor gerado para a sociedade.

- Melhoria regulatória: está relacionada com a avaliação e revisão das políticas e dos atos normativos com base em evidências orientadas pela visão das partes diretamente interessadas. Tal avaliação deve ser feita de forma simples e transparente para que seja capaz de contribuir com o atingimento dos objetivos institucionais e para a geração de valor público para a sociedade.

Diante dos conceitos de valor público e do relacionamento com os princípios da boa governança institucional, verifica-se que a gestão dos *stakeholders* em uma universidade é essencial para a geração de valor na instituição e, para isso, deve-se realizar o envolvimento e a identificação adequada dos *stakeholders*, além de compreender seus interesses e expectativas por meio de pesquisas de satisfação para que se alcance o sucesso institucional. Por isso é fundamental que as universidades desenvolvam e adotem uma abordagem proativa no gerenciamento de seus *stakeholders* levando em consideração suas necessidades, legitimidade, poder e influência, como é preconizado na evolução da Teoria dos *Stakeholders*.

4.3. A Teoria dos *stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* tem sua origem nos anos de 1960 e foi apresentada pela primeira vez por Edward Freeman, em 1984, com a obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Neste livro, Freeman fez a definição de *stakeholder* e afirmou que uma organização tem que concentrar seus esforços e considerar os interesses de todos os grupos que se relacionam com a instituição.

Ainda segundo (Freeman, 2009):

A teoria dos *stakeholders* é uma ideia de como os negócios realmente funcionam. Ela diz que qualquer negócio, para ter sucesso, ele tem que criar valor para os clientes, fornecedores, empregados, comunidades e financiadores, acionistas, bancos e outras pessoas que detêm o dinheiro.

Utilizando os conceitos da Teoria na prestação de serviços públicos, deve-se considerar que estes são decorrentes de uma política pública desenvolvida para atender as necessidades da sociedade e, portanto, a Teoria dos *Stakeholders* surge também como uma teoria moderna da administração com vistas ao atendimento das necessidades das partes interessadas em determinados resultados de uma política pública, contradizendo a ideia de que uma instituição ou empresa tem o dever de colocar os interesses de seus proprietários e acionistas em detrimento dos interesses das demais partes envolvidas.

Assim, a Teoria dos *Stakeholders* conseguiu desafiar as estruturas de análises habituais, sugerindo colocar as necessidades das partes interessadas no início de qualquer ação (Couto, 2015) e por isso sugere-se que desprezar os interesses dos *stakeholders* inviabiliza, atualmente, a subsistência organizacional (Amâncio-Vieira *et al.*, 2019) e prejudica a geração de valor.

Desde seu surgimento, os estudiosos da Teoria dos *Stakeholders* destacaram-se por suas contribuições à evolução da teoria, como demonstrado no Quadro 5, onde são apresentados os principais autores e suas contribuições mais importantes para o desenvolvimento da referida Teoria.

Quadro 5. Principais estudiosos, suas obras e contribuições mais importantes para a Teoria dos *Stakeholders*

ESTUDIOSO	CONTRIBUIÇÃO	Obra
Edward Freeman (1984)	Apresentou o conceito de <i>stakeholders</i> e destacou a necessidade de se considerar os interesses de todas as partes interessadas para a tomada de decisão	<i>Strategic Management: A Stakeholder Approach</i>
Charles Handy (1976)	Ressaltou a importância de se ter as pessoas como <i>stakeholders</i> -chave, evidenciando a importância do equilíbrio dos interesses de todas as partes interessadas com a finalidade de garantir o atingimento e o alcance da sustentabilidade nas instituições a longo prazo.	<i>Understanding Organizations</i>
Donaldson e Preston (1995)	Desenvolveram a teoria dos <i>stakeholders</i> éticos, na qual as instituições têm obrigações éticas acima dos interesses financeiros dos acionistas e as ações das organizações devem ter os impactos considerados em todas as partes interessadas que sejam relevantes	<i>The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications</i>
Mitchell, Agle e Wood (1997)	Apresentaram o modelo dos três círculos, também chamado de modelo da saliência, em que os <i>stakeholders</i> podem ser classificados por meio de três atributos: (poder, legitimidade e urgência), o que contribui para identificar qual <i>stakeholder</i> tem mais influência e preferência para a instituição.	<i>Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts</i>

Clarkson (1995)	Desenvolveu os cinco princípios fundamentais para a gestão eficaz dos <i>stakeholders</i> : reconhecer os <i>stakeholders</i> ; entender as demandas dos <i>stakeholders</i> ; incorporá-los nas decisões; agir para criar valor compartilhado; comunicar e aprender com os <i>stakeholders</i>	<i>A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance</i>
Mainardes, Alves e Raposo (2012)	Propuseram um novo modelo de classificação dos <i>stakeholders</i> em regulador, dependente, controlador, passivo, parceiro e não- <i>stakeholder</i>	<i>A model for stakeholder classification and stakeholder relationships</i>

Fonte: elaborado pela autora

Analisando o Quadro 5 é possível verificar que a utilização da Teoria dos *Stakeholders* pode contribuir com a promoção de uma governança mais responsável e inclusiva, voltada para o atendimento dos interesses das partes interessadas, buscando a promoção da sustentabilidade e de melhores resultados para as políticas públicas.

Assim, é importante que as partes interessadas sejam identificadas, a fim de mapear todos os grupos e indivíduos que são afetados pelas políticas, programas, projetos e serviços ofertados pela instituição. Considerando uma instituição de ensino superior, no entendimento de Kettunen (2014), os *stakeholders* internos são os estudantes e os servidores. Enquanto, de maneira geral, os externos são os parceiros, cujo relacionamento com a instituição geralmente se dá por meio de projetos de pesquisa e desenvolvimento, e os clientes que são os eventuais compradores de algum produto ou serviço que a instituição pode oferecer (Costa; Mattos, 2020).

Para a identificação dos *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood propõem o Modelo da Saliência sustentado em três dimensões que foi adotado neste trabalho: o poder do *stakeholder* de influenciar a empresa, sua legitimidade no relacionamento com a empresa e a urgência de reivindicação direcionada à empresa. O poder tende a derivar de três dimensões contextuais: poder normativo, poder coercitivo e poder utilitário. A legitimidade decorre da percepção de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema social. A urgência resulta de sensibilidade e criticidade e relação ao tempo.

Após a identificação, os *stakeholders* devem ser envolvidos no processo de tomada de decisão por meio de ferramentas que possibilitem às partes interessadas a expressão de suas opiniões e o fornecimento de suas contribuições para a gestão da instituição. É importante que os interesses de todas as partes envolvidas sejam considerados no processo de tomada de decisão.

Com a implementação da teoria dos *stakeholders*, a instituição é incentivada a promover mais transparência ativa e *accountability*, demonstrando de maneira eficaz e eficiente como e quais decisões dos gestores mais impactam o desenvolvimento das políticas públicas e como estas afetam as partes interessadas. Envolvendo os *stakeholders*, a busca por

parcerias fica facilitada, tendo em vista que as partes interessadas estão inseridas no processo decisório e tendem a apresentar, conjuntamente, soluções para os desafios mais complexos da instituição; ademais, gerenciar os *stakeholders* analisando quem são, seus respectivos interesses e como atuam é fundamental para as organizações contemporâneas (Mainardes; Alves; Raposo, 2012).

4.4. Gerenciamento dos *stakeholders*

A gestão de *stakeholders* busca estabelecer uma conexão entre a percepção do gestor acerca da importância das partes interessadas e a maneira como os recursos organizacionais serão distribuídos entre eles. (FNQ, 2017, p. 10).

Assim, o bom gerenciamento dos *stakeholders* permite que a instituição desenvolva e aprimore os princípios e ferramentas de governança, aperfeiçoe a criação de políticas públicas e adeque seus processos com vistas a apresentar valor e atender às necessidades das partes interessadas principalmente por meio de uma gestão de riscos capaz de oferecer segurança razoável quanto ao atingimento dos objetivos relacionados às necessidades das partes interessadas, bem como realizar o mapeamento das oportunidades melhorando, assim, o reconhecimento institucional (FNQ, 2017).

Além disso, as instituições devem ser também socialmente responsáveis, almejando a sustentabilidade organizacional em todos os seus aspectos (social, ambiental e de governança) e para isso buscam voluntariamente satisfazer seus principais *stakeholders*.

Por tudo isso, é necessário que a instituição conheça seus *stakeholders* não só por meio da classificação de nível de saliência, mas também de forma a identificar o potencial de ameaça e o potencial para cooperação e assim formular e implementar estratégias eficazes que contribuam para a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com (Freire; Conejero; Parente, 2021, p. 256), as etapas para o gerenciamento dos *stakeholders* são:

- (1) identificação dos *stakeholders* salientes, a gestão e seu grau de importância; (2) os tipos de influência que esses *stakeholders* exercem na organização; (3) processos de mensuração das demandas, expectativas ou necessidades desses grupos e se essas estão sendo atendidas; (4) identificar os tipos de estratégias que a organização deve empregar na relação com seus *stakeholders*; (5) adequação de estratégias organizacionais de modo a satisfazer os interesses dos *stakeholders* salientes e dos objetivos organizacionais.

Entretanto, visando aprimorar o processo de gerenciamento dos *stakeholders*, este trabalho propõe a inversão das fases 3 e 4 e acrescenta uma fase inicial que é o mapeamento dos *stakeholders*, ficando o processo com as etapas demonstradas a seguir, na Figura 9.

Figura 9. Etapas do processo de gerenciamento de *stakeholders* apresentadas no trabalho

GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS*

MAPEAR *STAKEHOLDER*

Mapear os *stakeholders* utilizando análise de cenários interno e externo

ADEQUAR ESTRATÉGIAS

Adequar as estratégias organizacionais para satisfazer os objetivos organizacionais e os interesses dos *stakeholders*

MENSURAR DEMANDAS

Definir os processos de mensuração e atendimento das demandas, expectativas ou necessidades dos *stakeholders*



IDENTIFICAR *STAKEHOLDER*

Identificar os *stakeholders* salientes, a gestão e seu grau de importância

IDENTIFICAR INFLUÊNCIA

Identificar o tipo de influência que os *stakeholders* exercem na instituição

DEFINIR ESTRATÉGIA

Definir os tipos de estratégias que a organização deve empregar na relação com seus *stakeholders*

Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de (Freire; Conejero; Parente, 2021, p. 256)

4.4.1 Mapeamento dos *stakeholders*

Com o advento das práticas de governança corporativa e a aplicação de seus mecanismos para orientar as decisões da gestão, as universidades públicas na atualidade precisam demonstrar sua relevância, seu valor e seu impacto para a sociedade (Mainardes; Alves; Raposo, 2010).

Para isso é necessário que identifiquem, gerenciem e mantenham um bom relacionamento com as partes interessadas (Gesser et al., 2023) por meio do desenvolvimento de práticas de governança e gestão que promovam o entendimento sobre seus *stakeholders* alinhado à missão, ao planejamento estratégico e ao cumprimento das metas estabelecidas (FNQ, 2017).

Considerando a necessidade de apresentar resultados e gerar impacto demonstrando sua relevância na sociedade, as universidades passaram a desenvolver e atuar cada vez mais em projetos de extensão e pesquisa com a finalidade de atingir setores da sociedade até então não alcançados e, para assegurar a execução dos projetos, passaram a firmar parcerias e acordos com diversos setores, recebendo recursos necessários para o financiamento dos projetos e, como consequência, precisam atingir padrões de eficiência e efetividade, além de realizar prestações de contas (Costa; Mattos, 2020).

Identificar as partes interessadas de uma instituição de ensino não é simples, pois esta organização oferece um catálogo de serviços amplo e envolve diversos participantes que atuam direta ou indiretamente e por isso alguns estudos buscaram definir e identificar os *stakeholders* das universidades, como demonstrado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2. Partes interessadas identificadas em estudos realizados

Pesquisador	Público interessado identificado
Tecelão (1976)	Governo Gestão institucional Pessoal docente Consumidores (estudantes e suas famílias, empregadores e a sociedade em geral)
Smith e Cavusgil (1984)	Fornecedores de financiamento, produtos e serviços e agências reguladoras Atores, como a mídia e relações públicas Pais e estudantes
Licata e Frankwick (1996)	Estudantes Egressos Comunidade empresarial Público em geral Pessoal docente e administrativo
Owlia e Aspinwall (1996)	Estudantes Empregadores Pessoal docente Governo Famílias
Rowley (1997)	Estudantes Pais e familiares Comunidade local Sociedade Governo Equipe de gestão institucional Autoridades locais Empregadores atuais e futuros
Francisco (1998)	O estudante A família O empregador Sociedade

Fonte: Adaptado de (Mainardes; Alves; Raposo, 2010)

Os *stakeholders* mapeados e demonstrados na Tabela 2 levam em consideração apenas os serviços educacionais que são ofertados pelas universidades, o que faz com que o mapeamento seja considerado incompleto, já que tais instituições oferecem outros tipos de serviços que vão além do ensino de graduação e pós-graduação e por isso outras partes interessadas podem ser identificadas por encontrarem proveito no atingimento dos objetivos institucionais.

A fim de aprimorar o mapeamento das partes interessadas, outro estudo apresentou uma categorização para abranger ainda mais *stakeholders* que aqueles identificados nas pesquisas anteriormente apresentadas. Esta categorização está descrita na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3. Partes interessadas das universidades apresentadas por (Mainardes *et.al*, 2012)

Categoria das partes interessadas	Grupos constitutivos, comunidades, entre outros
Entidades governamentais	Governo Conselhos de administração Patrocinadores Organizadores

Gerenciamento	Reitores/presidentes Vice-reitores/vice-presidentes Diretores
Funcionários	Pessoal docente Pessoal administrativo Pessoal de apoio
Clientes	Estudantes e Pais Entidades de financiamento social Parceiros de serviços Empregadores Agências de emprego
Fornecedores	Instituições de ensino secundário Egressos Outras universidades e institutos Fornecedores de alimentos Companhias de seguros Prestadores de serviços Serviços públicos
Concorrência	Diretos: estabelecimentos de ensino superior públicos e privados.
	Potencial: instituições de ensino superior à distância, novas alianças.
	Substitutos: programas de treinamento das empresas
Doadores	Indivíduo (incluindo diretores, amigos, pais, ex-alunos, docentes, funcionários, indústria, conselhos de pesquisa, fundações)
Comunidades	Vizinhos Sistemas escolares Grupos de interesse Serviços sociais Câmaras de comércio Serviços especiais
Reguladores governamentais	Ministério da Educação Entidades de apoio Agências estaduais de financiamento Conselhos de Administração Organismos de apoio à investigação Autoridades fiscais Segurança
Reguladores não governamentais	Fundações Organismos de acreditação Associações profissionais Patrocinadores religiosos
Intermediários financeiros	Bancos Gestores de fundos Analistas
Alianças e parcerias	Alianças e consórcios Cofinanciadores de serviços de investigação e ensino

Fonte: Adaptado de Mainardes; Alves; Raposo, 2010

O estudo apresentado na Tabela 3 demonstra a variedade e a complexidade do mapeamento das partes interessadas de uma universidade ao se considerar que o público atingido recebe serviços que vão além da formação acadêmica, como por exemplo o resultado de pesquisas desenvolvidas, a participação em projetos de extensão, a aquisição de serviços

ofertados, entre outros. Por tudo isso o mapeamento dos *stakeholders* de uma universidade é complexo e apresenta dificuldades.

Na Universidade Federal do Tocantins os *stakeholders* estão definidos no item 8 - Comunicação com a Sociedade do PDI 2021-2025 e categorizados em público interno e externo e públicos primários e secundários, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4. Definição dos *stakeholders* da UFT segundo o PDI 2021-2025

Categorização	Definição
Público interno	Composto por pessoas/categorias/departamentos que possuem vínculo formal com a Instituição como estudantes e/ou servidores e integram a comunidade universitária e a estrutura acadêmico-administrativa da UFT
Público externo	Abrange pessoas/categorias/organizações que possuem ligação com a UFT formal (por meio de contratos e convênios, por exemplo, ou por subordinação, como o Ministério da Educação) ou não, mas que não integram a comunidade universitária e a estrutura acadêmico-administrativa da UFT
Públicos primários	São aqueles que, em função da sua participação permanente, são indispensáveis para a manutenção da atividade da organização, incluindo, de modo geral, públicos internos e ainda fornecedores, governos e a comunidade local
Públicos secundários	São aqueles que, embora influenciem a Instituição e sejam afetados por ela, não estão necessariamente comprometidos com a Universidade e não são essenciais para a sua sobrevivência, incluindo, por exemplo, a mídia, organizações não governamentais (ONGs), sindicatos e entidades de classe

Fonte: Adaptado de UFT (2021)

A definição dos *stakeholders* feita pela UFT vai ao encontro do entendimento de Kettunen (2014), em que os *stakeholders* internos de uma instituição de ensino superior são os estudantes e os servidores. Enquanto, de maneira geral, os externos são os parceiros, cujo relacionamento com a instituição geralmente se dá por meio de projetos de pesquisa e desenvolvimento, e os clientes são os eventuais compradores de algum produto ou serviço que a instituição pode oferecer (Costa; Mattos, 2020, p.3).

Tendo sido apresentadas as diversas categorias que podem englobar os *stakeholders* de uma instituição federal de ensino superior, a identificação das partes interessadas em cada instituição é necessária para assegurar a geração de valor pautada no atendimento das demandas e necessidades dessa população específica que tem interesse no atingimento dos objetivos institucionais.

4.4.2. Identificação, hierarquização e classificação dos *stakeholders* de acordo com a saliência

Além da definição e do mapeamento das partes interessadas, é necessário que estas sejam priorizadas e gerenciadas, pois a gestão de *stakeholders* tem a finalidade de estabelecer

uma conexão entre a percepção do gestor acerca da importância das partes interessadas e a maneira como os recursos organizacionais serão distribuídos para atender as necessidades de cada parte interessada. Em outras palavras, trata-se de alocar recursos de forma eficiente, para que as demandas dos *stakeholders* mais importantes sejam atendidas de forma prioritária (FNQ, 2017, p. 10) e a universidade consiga atender sua finalidade de impactar positivamente a sociedade onde está inserida.

Para o gerenciamento das partes interessadas, a Teoria dos *Stakeholders* tem evoluído desde a apresentação do conceito de *stakeholder* feita por Edward Freeman (1984) com a obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Gestão Estratégica: uma abordagem das partes interessadas) até o modelo de classificação proposto por Mainardes, Alves e Raposo (2012) que identifica os *stakeholders* em regulador, dependente, controlador, passivo, parceiro e não-*stakeholder*.

A fim de propor um gerenciamento das partes interessadas na UFT com a priorização dos *stakeholders* mapeados foram empregadas análises de acordo com o Modelo da Saliência a fim de verificar quais *stakeholders* possuem mais influência e preferência para a instituição e, em seguida, foram classificados em definitivo, dominante, perigoso, dependente, dormente, discricionário, demandante e não-*stakeholder*. Essa classificação foi realizada de acordo com a combinação dos atributos (poder, legitimidade e urgência) apresentados por cada *stakeholder*.

A primeira classificação, pelo Modelo da Saliência, demonstra as características e a ordem de prioridade das partes interessadas de acordo com três critérios: poder, legitimidade e urgência.

O poder de um *stakeholder* está relacionado com sua capacidade de influenciar decisões e alcançar seus objetivos sendo que para identificá-lo, deve-se considerar os recursos, a habilidade de coação e a habilidade de recompensa do *stakeholder*.

Para isso, são considerados os recursos tangíveis e os intangíveis; a habilidade de coação, admitindo-se que o *stakeholder* pode usar meios coercitivos, como ameaças legais e boicotes, para conseguir o que deseja; e a habilidade de recompensa, deve ser verificada-se o quanto o *stakeholder* é capaz de oferecer incentivos ou recompensas para conseguir o que deseja ou obter cooperação.

A legitimidade de um *stakeholder* está relacionada com a percepção do quanto suas ações são apropriadas e adequadas dentro de um sistema social e pode ser identificada de acordo com o reconhecimento do papel ou *status* do dele dentro de um sistema social; a conformidade de suas ações com as normas e valores predominantes na sociedade em que a

organização está inserida e com a possibilidade do *stakeholder* receber apoio de outros atores importantes.

Já a urgência refere-se à importância percebida das demandas de um *stakeholder* e o prazo para atendê-las. Segundo FNQ (2017, p.6), também pode ser considerada como o grau com o qual as partes interessadas podem reivindicar e serem imediatamente atendidas. Embora as sensibilidades de tempo sejam necessárias para identificar a urgência para que as reivindicações do *stakeholder* sejam atendidas, não são o suficiente. O *stakeholder* precisa ter a visão de que suas reivindicações e seu relacionamento com a instituição são extremamente importantes.

Segundo a classificação apresentada, o *stakeholder* que possui os três critérios é aquele que deve receber maior atenção e prioridade, pois possui maior saliência. Já os que possuem dois atributos, possuem uma saliência moderada e os que possuem apenas um atributo, possuem baixa saliência. Assim, os *stakeholders* passam a ter a seguinte classificação, dependendo da quantidade de atributos que podem ser atribuídos a ele:

1 – *Stakeholders* Definitivos: são aqueles que possuem poder, legitimidade e urgência em níveis significativos e por isso exigem atenção e engajamento estratégicos, tendo em vista que são fundamentais para a sustentabilidade e o sucesso da instituição;

2 – *Stakeholders* Dominantes: possuem poder e legitimidade em níveis elevados e por isso esperam e recebem muita atenção da instituição;

3 – *Stakeholders* Perigosos: são aqueles que possuem poder e urgência entretanto, não possuem legitimidade fazendo com que se tornem violentos e coercitivos e, conseqüentemente, perigosos para a instituição;

4 – *Stakeholders* Dependentes: estes têm legitimidade e urgência mas dependem do poder de outro *stakeholder* para ter suas necessidades apresentadas ou defendidas na instituição;

5 – *Stakeholders* Dormentes: apesar de terem poder, não possuem interação com a instituição, pois não apresentam legitimidade e urgência;

6 – *Stakeholders* Discricionários: possuem legitimidade sem urgência e poder de influenciar a organização e por isso estão mais envolvidos com a responsabilidade social da instituição;

7 – *Stakeholders* Demandantes: possuem apenas urgência e por isso não atrapalham a instituição entretanto, devem ser monitorados pois têm potencial para adquirir outro atributo e assim influenciar as decisões da instituição.

Saliência de *stakeholder* é definida como o grau de prioridade dado pelo gestor às demandas das partes interessadas. (FNQ, 2017, p. 6) e com a hierarquização dos *stakeholders* pode-se realizar sua gestão e monitoramento, fazendo com que os gestores consigam direcionar a estratégia e os recursos necessários para atender às demandas de forma mais eficiente e prioritariamente.

4.4.3. Definição de estratégia para os *stakeholders*

A gestão de *stakeholders* busca estabelecer uma conexão entre a percepção do gestor acerca da importância das partes interessadas e a maneira como os recursos organizacionais serão distribuídos entre eles. (FNQ, 2017, p. 10).

Assim, o bom gerenciamento dos *stakeholders* permite que a instituição desenvolva e aprimore os princípios e ferramentas de governança, aperfeiçoe a criação de políticas públicas e adeque seus processos com vistas a apresentar valor e atender às necessidades das partes interessadas principalmente por meio de uma gestão de riscos capaz de oferecer segurança razoável quanto ao atingimento dos objetivos relacionados às necessidades das partes interessadas, bem como realizar o mapeamento das oportunidades melhorando, assim, o reconhecimento institucional (FNQ, 2017). Além disso, as instituições buscam voluntariamente satisfazer seus principais *stakeholders* para que sejam socialmente responsáveis, buscando a sustentabilidade organizacional em todos os seus aspectos (social, ambiental e de governança).

Por tudo isso, é necessário que a instituição conheça seus *stakeholders* não só por meio da classificação de nível de saliência, mas também de forma a identificar o potencial de ameaça e o potencial para cooperação e assim formular e implementar estratégias eficazes que contribuam para a melhoria do desempenho organizacional.

Para realizar o diagnóstico e definir a estratégia a ser implementada utiliza-se a matriz de ameaça e colaboração, em que os *stakeholders* são dispostos de acordo com o grau de ameaçar e de colaborar com a instituição e a partir daí são traçadas estratégias específicas de acordo com o quadrante em que está localizado. A matriz é representada na Figura 10 a seguir.

Figura 10. Matriz de ameaça e colaboração de *stakeholders*



Fonte: Adaptado de (FNQ, 2017)

Percebe-se que a matriz proposta classifica os *stakeholders* em quatro grupos de acordo com o potencial em colaborar e ameaçar a instituição, sendo eles:

- Tipo 1 - *Stakeholders* dispostos a apoiar: aqueles que possuem um alto potencial em cooperar e baixo potencial em ameaçar a instituição e por isso a estratégia deve ser a de envolvimento, fazendo com que os *stakeholders* participem ativamente dos processos de tomada de decisão para que colaborem e apoiem cada vez mais a instituição;
- Tipo 2 – *Stakeholders* marginais: não ameaçam e nem cooperam com a instituição e por isso devem ser monitorados de forma que suas necessidades sejam atendidas a fim de garantir a baixa potencialidade de ameaça e procurar aumentar o potencial colaborador;
- Tipo 3 – *Stakeholders* indispostos a apoiar: são os mais perigosos, pois possuem um grande potencial de ameaça e deve ser adotada a estratégia de defesa e diminuição de dependência da instituição dessas partes interessadas, principalmente devido ao baixo potencial de colaboração que apresentam. A estratégia também deve considerar ações que aumentem o potencial de colaboração, para que estas partes interessadas deixem de ser perigosas e passem a apoiar mais a instituição;
- Tipo 4 – *Stakeholders* ambíguos: possuem alto potencial em colaborar e em ameaçar a instituição, devendo ser adotada a estratégia de colaboração, buscando parcerias que assegurem a diminuição da potencialidade de ameaça e o aumento da cooperação.

É importante identificar o potencial dos *stakeholders* pois eles são capazes de contribuir com a instituição, reunindo forças entre si e promovendo o aprimoramento da

governança e da gestão institucional e, as organizações, ao focar no potencial dos *stakeholders* para ameaçar e cooperar podem conhecer suas necessidades emergentes, modificar planos para envolvê-los e desviar problemas associados à organização.

Além disso, no âmbito de instituições de ensino superior, (Jongbloed *et al.*, 2008) apresentaram a Teoria de *Stakeholders* como uma ferramenta de apoio para auxiliar as universidades na classificação e determinação da importância dos seus *stakeholders*. Com o aumento da necessidade de aprimorar a interação das universidades com a sociedade, é relevante identificar parceiros e selecionar partes interessadas, visando mitigar as implicações advindas de acordos de governança e prestações de contas.

Por outro lado, considerando o contexto político e social no Brasil, principalmente no período pós-pandêmico, as universidades públicas precisam cada vez mais demonstrar a sua relevância para a sociedade (Mainardes *et al.*, 2010), atuando mais em projetos de extensão e pesquisa, de forma a atingir determinados setores da sociedade ou até mesmo beneficiar a sociedade como um todo. Para isso, as universidades públicas começaram a firmar parcerias com o setor externo recebendo recursos (em alguns casos) e como consequência precisa atingir padrões de eficiência, efetividade e realizar prestações de contas para comprovar o bom uso do recurso que lhes fora conferido. (Costa; Mattos, 2020, p. 4).

Dessa maneira, é imprescindível que as universidades elaborem ferramentas e mecanismos de mensuração das demandas dos *stakeholders*, para que estes continuem colaborando com o desenvolvimento destas instituições, por meio da participação no processo de tomada de decisão.

4.4.4. Mensuração de demandas dos *stakeholders* e o processo de tomada de decisão

O gerenciamento dos *stakeholders* contribuiu para o sucesso da governança institucional, para o atingimento dos objetivos e metas definidos e para a geração de impacto e valor para a sociedade. Esse processo permite ainda minimizar os efeitos negativos de conflito de interesses entre *stakeholders* (Boaventura, 2012) já que continuamente as organizações contraem obrigações com os diversos *stakeholders* que se relacionam, porém, cientes de que não será possível atender todas as suas demandas na plenitude (Freire *et al.*, 2021).

Envolver os *stakeholders* no processo decisório necessita do desenvolvimento de ferramentas gerenciais que contribuam para que o relacionamento da universidade com suas partes interessadas garantam a elas geração de valor e impacto positivo, além de ter um sistema de governança bem estruturado com todas as instâncias bem definidas para que a comunicação entre a gestão e as partes interessadas internas e externas ocorra de maneira que as necessidades sejam conhecidas e as expectativas atendidas. A Figura 11 mostra como deve

ser, de acordo com o Tribunal de Contas da União, o sistema de governança de uma instituição pública.

Figura 11. Sistema de governança em organizações públicas



Fonte: Tribunal de Contas da União (2020)

A governança no ambiente universitário constitui-se de um instrumento para auxiliar os gestores a harmonizar as demandas dos diversos *stakeholders* internos e externos, e as necessidades organizacionais (Freire *et. al*, 2021).

O estabelecimento da governança em uma universidade federal passa pela definição dos agentes e dos principais da relação a fim de se evitar o conflito a agência. Dessa forma, o principal é a sociedade que delega aos agentes públicos (reitores, diretores e professores) a condução da instituição para que seja gerenciada de maneira que os objetivos do principal e do agente sejam convergentes (Freire *et. al*, 2021).

As partes interessadas devem ser inseridas no sistema de governança principalmente durante a elaboração de políticas que influenciam diretamente o atingimento dos objetivos institucionais. Também devem participar das etapas de planejamento estratégico e, no caso das universidades, é de fundamental importância que os *stakeholders* sejam ouvidos durante a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, já que este é o instrumento que norteia as decisões da gestão e demonstra os rumos, objetivos e metas que foram traçados e alinhados à missão institucional.

Dessa forma quando os *stakeholders* participam do processo de elaboração do PDI conseguem compreender e contribuem para a construção dos objetivos estratégicos de acordo com os interesses tanto das partes interessadas quanto da instituição, fazendo com que a geração de valor ocorra sempre que tais objetivos são atingidos.

Para que as partes interessadas participem da gestão da instituição desde a construção do planejamento até o monitoramento devem ser adotadas ferramentas capazes de envolvê-las no processo de tomada de decisão, fazendo com que se tenha uma gestão democrática com a criação de políticas e estratégias cada vez mais inclusivas, eficazes e aptas a promover a efetividade na instituição.

Entretanto, se a gestão superior não tiver a maturidade gerencial necessária para envolver os *stakeholders* nas decisões, qualquer ferramenta que for desenvolvida não será suficiente para apresentar os resultados positivos que este relacionamento traz. Portanto, para que haja a participação dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão é fundamental que toda a gestão superior da universidade esteja capacitada e compreenda os conceitos de governança, política pública, *stakeholders*, relacionamento com as partes interessadas e geração de valor público.

Com a gestão capacitada, pode-se então desenvolver ferramentas de envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisão da gestão, como as que são apresentadas a seguir:

- Comitês consultivos: estes comitês fazem parte das instâncias internas de governança demonstradas na Figura 11 e são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, monitorá-las e agir nos casos em que desvios forem identificados. São ainda responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas públicas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente (Tribunal de Contas da União, 2020).

Tais comitês devem ser formados por representantes dos diversos grupos de *stakeholders* mapeados e têm a finalidade de promover a discussão e o aconselhamento para questões estratégicas da instituição, por meio do diálogo contínuo e da troca de ideias. Portanto, os comitês tornam-se uma ferramenta imprescindível de envolvimento dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão e na UFT, estão implantados o Conselho Superior (Consuni) e o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe).

O Consuni é órgão supremo da Universidade Federal do Tocantins, responsável por traçar a política universitária e por atuar como instância de deliberação superior e de recurso (Universidade Federal do Tocantins, 2024), composto pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de câmpus, representantes docentes, discentes e técnicos-administrativos, mas não possui nenhum representante de *stakeholder* externo da universidade na sua composição, fazendo com que as discussões fiquem limitadas aos interesses da comunidade interna.

Já o Consepe é o órgão consultivo e deliberativo da Universidade em matéria didático-científica e cultural (Universidade Federal do Tocantins, 2024) composto pelo reitor, vice-

reitor, pró-reitores, coordenadores de curso, representantes das categorias docente, discente e técnico-administrativo e, assim como o Consuni, não tem nenhum representante externo à universidade.

- Pesquisas e consultas públicas: nas universidades federais é realizada a autoavaliação institucional, pesquisa disponibilizada à comunidade interna e externa com a finalidade de coletar informações sobre a percepção das partes interessadas quanto aos diversos aspectos institucionais.

Ocorre que, na UFT, o índice de participação da comunidade acadêmica no processo de autoavaliação institucional tem apresentado resultados abaixo da meta estabelecida (10%) sendo que em 2023 o resultado para o índice foi de 6,6% (Proap, 2024). Assim, verifica-se que a ferramenta utilizada para obter dados e informações da comunidade acadêmica não retorna dados suficientes para demonstrar a opinião da maioria ou de uma parcela significativa da população analisada por ter uma representatividade limitada.

Outra forma de coletar o feedback dos *stakeholders* é a utilização de entrevistas, que devem ser direcionadas às partes interessadas mapeadas com a finalidade de identificar suas necessidades e, de posse dos resultados, analisar como a instituição pode trabalhar suas políticas para que tais necessidades sejam atendidas com o atingimento dos objetivos institucionais.

Quando implementadas de maneira eficaz, com demonstração da apropriação dos resultados das pesquisas na tomada de decisão dos gestores, estas ferramentas podem contribuir sobremaneira na forma como as decisões são tomadas, fazendo com que estas sejam mais inclusivas, sustentáveis e responsivas às necessidades de todas as partes interessadas.

- Fóruns e audiências públicas: Segundo (Soares, 2002, p. 261), audiência pública é:

Um instrumento que leva a uma decisão política ou legal com legitimidade e transparência. Cuida-se de uma instância no processo de tomada da decisão administrativa ou legislativa, através da qual a autoridade competente abre espaço para que todas as pessoas que possam sofrer os reflexos dessa decisão tenham oportunidade de se manifestar antes do desfecho do processo. É através dela que o responsável pela decisão tem acesso, simultaneamente e em condições de igualdade, às mais variadas opiniões sobre a matéria debatida, em contato direto com os interessados. Tais opiniões não vinculam a decisão, visto que têm caráter consultivo e a autoridade, embora não esteja obrigada a segui-las, deve analisá-las segundo seus critérios, acolhendo-as ou rejeitando-as.

Assim, as audiências e fóruns públicos são eventos utilizados para discutir questões de grande impacto ou novas políticas e é o momento em que os *stakeholders* podem expressar suas opiniões e preocupações diretamente aos gestores da universidade. Apesar de ser uma

ferramenta que apresenta bons resultados, deve ser conduzida por representantes experientes para que as vozes mais silenciosas e interessadas em contribuir com o desenvolvimento da instituição não sejam ocultadas por grupos que conseguem se expressar melhor mas que possuem um potencial em ameaçar a instituição maior do que o potencial de contribuição com os objetivos institucionais.

- Plataformas de colaboração *online*: as plataformas de colaboração *online* (fóruns de discussão, redes sociais, aplicativos de *feedback*) permitem que *stakeholders*, independente de sua localização geográfica, participem do processo de decisão, contribuindo para que a população dos diversos câmpus da universidade (a maioria das universidades federais possuem a estrutura multicampi) possam compartilhar sua opinião sobre o desenvolvimento e a construção de políticas institucionais.

As plataformas, ao contrário das consultas presenciais, permitem que haja um diálogo constante e em tempo real entre os *stakeholders* e a gestão da universidade e quando os diálogos nas plataformas são realizados com transparência e responsabilidade, contribuem para manter a confiança e a legitimidade das instituições públicas (Bryson, 2004).

Os dados coletados nas plataformas devem ser utilizados pela gestão no processo de tomadas de decisão e para isso os gestores devem estar capacitados e abertos a receberem e analisar as informações retornadas por meio da colaboração dos *stakeholders*, fazendo com que estes se tornem empoderados e tenham suas expectativas efetivamente atendidas.

- Painéis de indicadores de desempenho: promovem o envolvimento dos *stakeholders* por apresentarem dados de forma transparente e que facilitam a tomada de decisão com base em evidências, além de permitirem o monitoramento contínuo e o alinhamento dos objetivos institucionais com as necessidades e expectativas dos *stakeholders*. A implantação e utilização eficaz dos painéis de indicadores de desempenho contribuem para que as decisões sejam tomadas de forma mais inclusiva quanto às necessidades das partes interessadas. A Figura 12 apresenta exemplos de painéis de indicadores utilizados e disponibilizados para as partes interessadas da Universidade Federal do Tocantins.

Figura 12. Painéis de monitoramento e indicadores de Planejamento e Orçamento da UFT



Fonte: Portal UFT

Os painéis de indicadores devem ser atualizados periodicamente e apresentarem dados consistentes, precisos e concretos para que possam contribuir com o engajamento dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão. Além disso, os indicadores devem ser capazes de permitir análise não só do público interno da instituição, mas principalmente do público externo, para que este consiga verificar e compreender se seus interesses estão ou não sendo atendidos com o cumprimento dos objetivos institucionais.

Para isso os indicadores devem apresentar como características: utilidade, representatividade, confiabilidade metodológica, confiabilidade da fonte, economicidade, disponibilidade, simplicidade, estabilidade, tempestividade e sensibilidade. Devem ainda ter informações necessárias para que se proceda com a análise dos resultados apresentados, como nome do indicador, objetivo estratégico vinculado, classificação do indicador, descrição do indicador, ano base, metodologia de cálculo, fórmula de cálculo, unidade de medida, tipo de cálculo, fonte de dados, responsável pelo levantamento dos dados, responsável pelo cálculo do indicador, polaridade e meta anual do indicador (Proap, 2024).

Nota-se que as ferramentas apresentadas devem ser utilizadas em conjunto para que as necessidades das partes interessadas sejam coletadas, analisadas e utilizadas pela gestão quando for tomar decisões que afetem os interesses e as necessidades dos *stakeholders*.

O engajamento e a participação dos *stakeholders* nas decisões da universidade devem ser considerados e as informações por eles apresentadas necessitam de análise relacionada com a classificação e o tipo de *stakeholders*, para que sejam considerados tanto o potencial de colaboração quanto de ameaça de cada parte interessada quando da efetiva tomada de decisão pela gestão.

Além disso, é necessário que a tomada de decisão seja demonstrada às partes interessadas por meio da transparência e *accountability*, com a prestação de contas e a disponibilização de informações independente de solicitação, para que os *stakeholders* verifiquem se e como suas necessidades e demandas estão sendo tratadas pela gestão. Dessa forma as partes interessadas passam a sentir-se parte integrante da instituição uma vez que

fica evidenciado que suas demandas são apropriadas pela gestão e geram o atendimento de suas necessidades e expectativas.

4.4.5. Adequação das demandas e necessidades dos *stakeholders* aos objetivos institucionais

No processo de gerenciamento dos *stakeholders* é fundamental que as necessidades identificadas na etapa de mensuração de demandas sejam analisadas e alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição e este alinhamento deve ser feito durante a elaboração do planejamento estratégico, que no caso das universidades federais, é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

De acordo com (Paludo; Oliveira, 2021, p. 111-112) a elaboração do planejamento estratégico

Deve contar com a participação de usuários, cidadãos e outros representantes da sociedade civil para a identificação dos problemas e oportunidades mais relevantes e para definição das melhores soluções a serem implementadas.

O planejamento estratégico guiado pela governança tem a função de, por meio da estratégia, orientar a gestão das organizações e por meio dos objetivos estratégicos direcionar os órgãos e entidades públicas para a obtenção de resultados que atendam às necessidades dos usuários, dos cidadãos e da sociedade, e, ao mesmo tempo assegurem a sustentabilidade da instituição a longo prazo.

Dessa maneira, fica demonstrado que a participação dos *stakeholders* no processo de planejamento estratégico exerce importância fundamental para que os objetivos institucionais estejam alinhados com as necessidades das partes interessadas visando a geração de valor e de impacto na sociedade.

Para garantir a atuação dos *stakeholders* no processo de planejamento (Pöttker, 2012, p. 61) propõe uma análise *botton up* com utilização do método de Análise de Rede de Valor (ARV) que consiste em quatro fases:

Definição do modelo de negócios, identificação das partes interessadas e suas necessidades; determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações, definindo fluxos entre elas; análise da cadeia de valor, definindo o que é crítico.

E, para as etapas de implementação e das ações e avaliação dos resultados, o mesmo autor propõe uma análise *top down*, com cinco fases:

Cruzamento das necessidades aos objetivos; definição de novos objetivos e subobjetivos para as áreas chave do planejamento estratégico (GER); relação das necessidades com os novos objetivos (subobjetivos); identificação das necessidades no AVR, definindo as lacunas de fluxos; desenho dos novos processos, objetivos, indicadores e projetos.

Considerando as etapas propostas, devem ser utilizadas as ferramentas de mensuração de demandas descritas no item anterior e, com os resultados obtidos pela aplicação de tais ferramentas, é necessário que as demandas sejam analisadas e relacionadas com as grandes

áreas da universidade: ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, ou seja, os objetivos que Pöttker (2012) menciona e o modelo proposto por este trabalho é uma adaptação do que foi apresentado.

É importante salientar que segundo (Bahia, 2021), os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado, interpretando os objetivos da organização e medindo os efeitos desejados pelos gestores e por isso é fundamental que se tenha objetivos muito bem definidos, que demonstrem os efeitos que se quer produzir, para então definir os indicadores que serão capazes de mensurar e apresentar informações aos gestores para contribuir com a tomada de decisão.

Isto posto, os objetivos estratégicos para cada área são definidos e as demandas dos *stakeholders* alinhadas a eles. Para monitorar o atendimento das demandas e dos objetivos, são estabelecidos indicadores de desempenho que demonstrem por meio de seus resultados o atingimento ou não dos objetivos e o atendimento ou não das necessidades das partes interessadas utilizando como parâmetro as metas estabelecidas para cada indicador.

(Freire *et. al*, 2021, p. 256) destacam ainda que

A junção entre os interesses da organização e de suas partes interessadas em uma mesma orientação estratégica, permite uma maior geração de valor para ambas as partes do que se essas agissem de forma isolada. Assim, na gestão de *stakeholders*, cabe ao gestor organizacional mediar conflitos e adotar compensações, de modo a ter como objetivo a criação de maior valor possível para as partes interessadas e para a organização.

No ambiente universitário a quantidade de *stakeholders* é significativa e promover o relacionamento de suas necessidades e demandas com os objetivos estratégicos e as políticas públicas institucionais é tarefa desafiadora para os gestores que desejam oportunizar a geração de valor na instituição (Mainardes *et. al*, 2010).

4.5. Políticas públicas e *stakeholders*

A política pública visa atender objetivos específicos de interesse público nas mais diversas áreas, como saúde, educação, transporte, habitação, segurança, etc.

Segundo (Rua, 2014, p.33)

As políticas públicas (*policies*) ocorrem em um ambiente tenso e de alta densidade política (*politics*), marcado por relações de poder, extremamente problemáticas, entre atores do Estado e da sociedade, entre agências intersetoriais, entre os poderes do Estado, entre o nível nacional e níveis subnacionais, entre comunidade política e burocracia.

A mesma autora destaca que a implementação de uma política pública segue um ciclo em que as etapas se complementam e se sobrepõem desde a formulação até o ajuste da política, sendo descrito conforme a Figura 13.

Figura 13 Ciclo das Políticas Públicas



Fonte: (Rua, 2014)

De acordo com a Figura, uma política pública se inicia com a formação da agenda, quando há o reconhecimento de uma situação como problema político e assim as discussões passam a permear as instâncias dentro e fora do governo, culminando na definição e na análise do problema, para que se passe à etapa de formação de alternativas.

A partir do momento em que o problema é definido e analisado, começam a ser apresentadas alternativas para a sua solução, considerando os mais diversos interesses, além de custos, benefícios, recursos disponíveis e impacto potencial da política.

Com isso é tomada a decisão sobre os rumos da implementação da política, que ocorre quando ela é colocada em prática e as decisões deixam de ser intenção e passam a modificar a realidade que deve ser impactada. O monitoramento e a avaliação contribuem para “subsidiar as decisões dos gestores da política quanto aos ajustes necessários para que os resultados esperados sejam obtidos” (Rua, 2014, p. 35).

Para que uma política pública seja implementada e siga os passos descritos anteriormente, é necessária a participação dos atores políticos, que segundo (Rua, 2014, p. 36) são

Aqueles cujos interesses poderão ser afetados, positiva ou negativamente, pelo rumo tomado por uma determinada política pública. Os atores políticos podem ser indivíduos, grupos ou organizações. São específicos e possuem características diferenciadas

Verifica-se que tal definição está diretamente relacionada com os *stakeholders*, uma vez que estes são afetados pela política pública, assim como acontece na universidade, onde as partes interessadas possuem interesse no atingimento dos objetivos da instituição e são por eles impactados.

Por isso é válido que as políticas públicas desenvolvidas pela universidade considerem os interesses de seus *stakeholders* e que estes sejam consultados e recebam informações sobre

o desempenho daquilo que é realizado na instituição e que gera impacto na sociedade em que está inserida.

Esta informação é apresentada por meio da transparência ativa, com a publicação de informações e dados nos portais das instituições, demonstrando os resultados alcançados ou não, por meio de análises qualitativas e comparativas entre a situação esperada e a situação atual, utilizando parâmetros, indicadores e metas previamente definidos para que se consiga verificar o atingimento ou não dos objetivos planejados durante a fase de construção da política pública.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Universidade Federal do Tocantins ainda não possui uma metodologia implementada para identificar e gerenciar seus *stakeholders* e tal fato tem apresentado reflexos nas avaliações realizadas pelo TCU nos Levantamentos de Governança e Gestão Públicas e nos trabalhos de Auditoria Interna formatados para avaliar a Maturidade da Gestão de Riscos da universidade.

Além disso o PDI 2021-2025 da instituição que é o documento utilizado como norteador das ações para o período estabelecido durante a sua elaboração, apresenta a definição das partes interessadas da universidade, mas não demonstra como estas são gerenciadas e como suas demandas são atendidas para a geração de valor público.

Considerando os estudos desenvolvidos, a atuação da universidade na sociedade em que está inserida, a estrutura de governança, os serviços prestados e a documentação analisada durante as pesquisas realizadas, são apresentados no Quadro 6 os 52 possíveis *stakeholders* da Universidade Federal do Tocantins.

Quadro 6. Mapeamento dos *stakeholders* da Universidade Federal do Tocantins

Categoria	Subcategoria	<i>Stakeholders</i> mapeados
Partes interessadas internas	Gestão universitária	Gestores estratégicos (reitor, vice-reitor, pró-reitores, prefeito universitário, diretores estratégicos e superintendentes) Gestores táticos (diretores das pró-reitorias e diretores de câmpus) Gestores operacionais (coordenadores das pró-reitorias e coordenadores de curso)
	Instâncias Internas de Governança	Membros dos Comitês de Governança (Comitê de Governança e Riscos - CGR e Comitê de Governança Digital - CGD) Membros do Conselho Universitário – Consuni Auditoria interna Ouvidoria

	Área acadêmica	Membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – Consepe Docentes Pesquisadores Discentes Estagiários
	Área administrativa	Servidores técnicos administrativos Funcionários terceirizados
	Comunicação interna	Rádio Universitária TV Universitária
Partes interessadas externas	Instâncias Externas de Governança	Tribunal de Contas da União – TCU Sociedade civil organizada Movimentos sociais (considerados aqueles que estão no raio de atuação da UFT)
	Órgãos de Controle	Controladoria-Geral da União – CGU Ministério Público Federal – MPF Tribunal de Contas Estadual - TCE/TO Ministério Público Estadual – MPE Advocacia Geral da União – AGU
	Governos	Órgãos do Governo Federal Órgãos do Governo Estadual Órgãos do Governo Municipal
	Clientes	Família dos estudantes Egressos Empresas públicas e privadas Agências de Emprego e Estágio
	Comunidade	Comunidade local em que a universidade está inserida
	Comunicação externa	Empresas de rádio e TV Jornais impressos e on-line Jornalistas e influenciadores locais
	Fornecedores	Empresas prestadoras de serviços terceirizados Empresas fornecedoras de bens e serviços Instituições e escolas públicas e privadas de ensino médio Outras universidades, escolas técnicas e institutos federais de educação
	Concorrentes	Outras instituições públicas de ensino superior Instituições privadas de ensino superior Instituições à distância de ensino superior Programas de treinamento de empresas
	Órgãos reguladores	Ministério da Educação – MEC Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep Conselhos profissionais Sindicatos e associações profissionais
	Financiadores	Bancos Agências de fomento Órgãos financiadores de pesquisa (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Financiadora de Estudos e Projetos - Finep, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDCT, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES) Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa Fundação de apoio

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro acima demonstra o mapeamento dos *stakeholders* da UFT divididos em duas categorias: partes interessadas internas e partes interessadas externas. A fim de melhor compreender a divisão foram criadas subcategorias, como demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7. Categorias e subcategorias dos *stakeholders* na Universidade Federal do Tocantins

Categoria	Subcategoria
Partes interessadas internas	Gestão universitária Instâncias internas de governança Área acadêmica Área administrativa Comunicação interna
Partes interessadas externas	Instâncias externas de governança Órgãos de controle Governos Clientes Comunidade Comunicação externa Fornecedores Concorrentes Órgãos reguladores Financiadores

Fonte: Elaborado pela autora

As categorias e subcategorias identificadas no Quadro 7 têm a finalidade de abranger todos os interessados no atingimento dos objetivos da UFT, tanto aqueles que atuam internamente na instituição quanto aqueles que de alguma forma são interessados e impactados pelos resultados da universidade e deles podem ser beneficiados, tendo assim seus interesses também atendidos.

A fim de propor um gerenciamento das partes interessadas na UFT com a priorização dos *stakeholders* mapeados foram empregadas análises de acordo com o Modelo da Saliência a fim de verificar quais *stakeholders* possuem mais influência e preferência para a instituição e, em seguida, foram classificados em definitivo, dominante, perigoso, dependente, dormente, discricionário, demandante e não-*stakeholder*. Essa classificação foi realizada de acordo com a combinação dos atributos (poder, legitimidade e urgência) apresentados por cada *stakeholder*, como demonstrado a seguir na Figura 14.

Figura 14. Classificação dos *stakeholders* segundo os critérios e atributos do Modelo da Saliência

	Critérios			Classificação
	Poder	Legitimidade	Urgência	
Stakeholder	X	X	X	Definitivo
	X	X		Dominante
	X		X	Perigoso
		X	X	Dependente
	X			Dormente

	X		Discricionário
		X	Demandante
			Não-stakeholder

Fonte: Adaptado de FNQ (2017)

Dessa forma, os *stakeholders* da UFT que foram mapeados são classificados, segundo o Modelo da Saliência, de acordo com o que está apresentado a seguir:

Quadro 8. Classificação dos *stakeholders* da UFT mapeados

Categoria	Subcategoria	Stakeholders mapeados	Critérios			Classificação
			Poder	Legitimidade	Urgência	
Partes interessadas internas	Gestão universitária	Gestores estratégicos (reitor, vice-reitor, pró-reitores, prefeito universitário, diretores estratégicos e superintendentes)	x	x	x	Definitivo
		Gestores táticos (diretores das pró-reitorias e diretores de câmpus)	x	x		Dominante
		Gestores operacionais (coordenadores das pró-reitorias e coordenadores de curso)		x	x	Dependente
	Instâncias Internas de Governança	Membros dos Comitês de Governança (Comitê de Governança e Riscos - CGR e Comitê de Governança Digital - CGD)	x	x	x	Definitivo
		Membros do Conselho Universitário – Consuni	x	x		Dominante
		Auditoria interna	x	x		Dominante
		Ouvidoria	x	x		Dominante
	Área acadêmica	Membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – Consepe	x	x		Dominante
		Docentes		x		Discricionário
		Pesquisadores		x		Discricionário
		Discentes		x		Discricionário
		Estagiários		x		Discricionário
	Área administrativa	Servidores técnicos administrativos	x	x		Dominante
		Funcionários terceirizados		x		Discricionário
	Comunicação interna	Rádio Universitária	x	x		Dominante
		TV Universitária	x	x		Dominante
Partes interessadas externas	Instâncias Externas de Governança	Tribunal de Contas da União – TCU	x	x	x	Definitivo
		Sociedade civil organizada		x	x	Dependente
		Movimentos sociais (considerados aqueles que estão no raio de atuação da UFT)		x	x	Dependente
	Órgãos de Controle	Controladoria-Geral da União – CGU	x	x	x	Definitivo
		Ministério Público Federal – MPF	x	x	x	Definitivo
		Tribunal de Contas Estadual -		x		Discricionário

		TCE/TO				
		Ministério Público Estadual – MPE		x		Discricionário
		Advocacia Geral da União – AGU	x	x	x	Definitivo
	Governo	Órgãos do Governo Federal	x	x		Dominante
		Órgãos do Governo Estadual	x	x		Dominante
		Órgãos do Governo Municipal	x	x		Dominante
	Clientes	Família dos estudantes		x	x	Dependente
		Egressos		x	x	Dependente
		Empresas públicas e privadas	x	x		Dominante
		Agências de Emprego e Estágio		x	x	Dependente
	Comunidade	Comunidade local em que a universidade está inserida	x	x	x	Definitivo
	Comunicação externa	Empresas de rádio e TV	x	x		Dominante
		Jornais impressos e on-line	x	x		Dominante
		Jornalistas influenciadores locais		x	x	Dependente
	Fornecedores	Empresas prestadoras de serviços terceirizados	x	x		Dominante
		Empresas fornecedoras de bens e serviços	x	x		Dominante
		Instituições e escolas de ensino médio		x		Discricionário
		Outras universidades, escolas técnicas e institutos federais de educação	x	x		Dominante
		Fundação de apoio	x	x		Dominante
	Concorrentes	Outras instituições federais de ensino superior	x	x		Dominante
		Instituições privadas de ensino superior	x	x		Dominante
		Instituições à distância de ensino superior	x	x		Dominante
		Programas de treinamento de empresas		x		Discricionário
	Órgãos reguladores	Ministério da Educação – MEC	x	x	x	Definitivo
		Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep	x	x		Dominante
		Conselhos profissionais		x		Discricionário
		Sindicatos e associações profissionais		x		Discricionário
	Financiadores	Bancos	x			Dormente
		Agências de fomento	x	x		Dominante

	Órgãos financiadores de pesquisa (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Financiadora de Estudos e Projetos - Finep, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, Fundo Nacional e Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDCT, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES)	x	x		Dominante
	Fundações Estaduais de Amparo a Pesquisa	x	x		Dominante

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o mapeamento e a classificação realizados, percebe-se que os *stakeholders* da Universidade Federal do Tocantins possuem as seguintes classificações: dominante, discricionário, definitivo, dependente e dormente. A quantidade de *stakeholder* para cada classificação é demonstrada na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5. Quantidade de *stakeholders* de acordo com a classificação

Critérios			Classificação	Quantidade	%
Poder	Legitimidade	Urgência			
X	X	X	Definitivo	8	15,38%
X	X		Dominante	25	48,08%
X		X	Perigoso	0	0,00%
	X	X	Dependente	7	13,46%
X			Dormente	1	1,92%
	X		Discricionário	11	21,15%
		X	Demandante	0	0,00%
			Não-stakeholder	0	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a classificação e a quantidade de *stakeholders* mapeados, percebe-se que na Universidade Federal do Tocantins a maioria dos *stakeholders* (48,08%) é Dominante, ou seja, possui capacidade de influenciar decisões (possui poder) e suas ações são apropriadas e estão em conformidade com as normas e valores predominantes na sociedade (possui legitimidade).

Na sequência, tem-se os Discricionários (21,15%), sendo entendidos como aqueles cujas ações são apropriadas e estão em conformidade com as normas e valores da sociedade além de apresentarem possibilidade de receber apoio de outros atores importantes (possuem apenas legitimidade).

Seguindo a ordem quantitativa, aparecem os Definitivos (15,38%), que são considerados os mais salientes, uma vez que possuem a capacidade de influenciar as decisões (possuem poder), suas ações são apropriadas e em conformidade com as normas e valores predominantes na sociedade (possuem legitimidade) e o atendimento de suas demandas tem importância reconhecida (possuem urgência). Além destes, ainda foram identificados *stakeholders* Dependentes (13,46%), com legitimidade e urgência e *stakeholder* Dormente (1,92%), que possui apenas poder.

Fazendo a priorização de acordo com o Modelo da Saliência, os *stakeholders* mapeados ficam distribuídos conforme demonstração do Quadro 9.

Quadro 9. Hierarquização dos *stakeholders* mapeados na Universidade Federal do Tocantins

Critérios			Classificação	Stakeholders mapeados e hierarquizados
Poder	Legitimidade	Urgência		
X	X	X	Definitivo	Gestores estratégicos, Membros dos Comitês de Governança (CGR e CGD), TCU, CGU, MPF, AGU, Comunidade local em que a universidade está inserida, MEC
X	X		Dominante	Gestores táticos, Membros do Consuni, Auditoria interna, Ouvidoria, Membros do Consepe, Servidores técnicos administrativos, Rádio universitária, TV universitária, Órgãos do governo federal, Órgãos do governo estadual, Órgãos do governo municipal, Empresas públicas e privadas, Empresas de rádio e TV, Jornais impressos e on-line, Empresas prestadoras de serviços terceirizados, Empresas fornecedoras de bens e serviços, Outras universidades, escolas técnicas e institutos federais de educação, Outras instituições públicas de ensino superior, Instituições privadas de ensino superior, Instituições à distância de ensino superior, Inep, Agências de fomento, Órgãos financiadores de pesquisa (CNPq, Finep, Capes, FNDCT, BNDES), Fundações estaduais de amparo à pesquisa, Fundação de apoio
X		X	Perigoso	
	X	X	Dependente	Gestores operacionais, Sociedade civil organizada, Movimentos sociais, Famílias dos estudantes, Egressos, Agências de emprego e estágio, Jornalistas influenciadores locais
X			Dormente	Bancos
	X		Discricionário	Docentes, Pesquisadores, Discentes, Estagiários, Funcionários terceirizados, TCE, MPE, Instituições e escolas de ensino médio, Programas de treinamento de empresas, Conselhos profissionais, Sindicatos e associações profissionais
		X	Demandante	
			Não-stakeholder	

Fonte: Elaborado pela autora

Após a classificação pelo Modelo da Saliência, os *stakeholders* mapeados na Universidade Federal do Tocantins foram classificados levando em consideração os fatores

que são capazes de afetar o potencial de ameaça e cooperação das partes interessadas descritos no Quadro 10.

Quadro 10. Fatores que afetam o potencial de ameaça e cooperação dos *stakeholders*

Fatores que afetam o potencial de ameaça e cooperação dos <i>stakeholders</i>	aumenta ou diminui o potencial dos <i>stakeholders</i> para ameaçar?	aumenta ou diminui o potencial dos <i>stakeholders</i> para cooperar?
<i>Stakeholders</i> controlam os principais recursos (necessários à organização)	aumenta	aumenta
<i>Stakeholders</i> não controlam os principais recursos	diminui	qualquer
<i>Stakeholder</i> mais poderoso que organização	aumenta	qualquer
<i>Stakeholder</i> tão poderoso quanto a organização	qualquer	qualquer
<i>Stakeholders</i> são menos poderosas que a organização	diminui	aumenta
<i>Stakeholder</i> com probabilidade de agir (apoiar a organização)	diminui	aumenta
<i>Stakeholder</i> provavelmente adotará medidas não favoráveis	aumenta	diminui
É improvável que os <i>stakeholders</i> tomem qualquer ação	diminui	diminui
<i>Stakeholder</i> provavelmente formará acordo com outras partes interessadas	aumenta	qualquer
<i>Stakeholder</i> provavelmente formará acordo com a organização	diminui	aumenta
É improvável que os <i>stakeholders</i> formem qualquer coligação	diminui	diminui

Fonte: Adaptado de (Savage; Blair, 1991)

Dessa maneira, os *stakeholders* mapeados na Universidade Federal do Tocantins ficam distribuídos, de acordo com a classificação do Modelo da Saliência, nas matrizes de ameaça e colaboração de acordo com o que está apresentado nas figuras logo abaixo.

Figura 15. Matriz de ameaça e colaboração de *Stakeholders* Definitivos



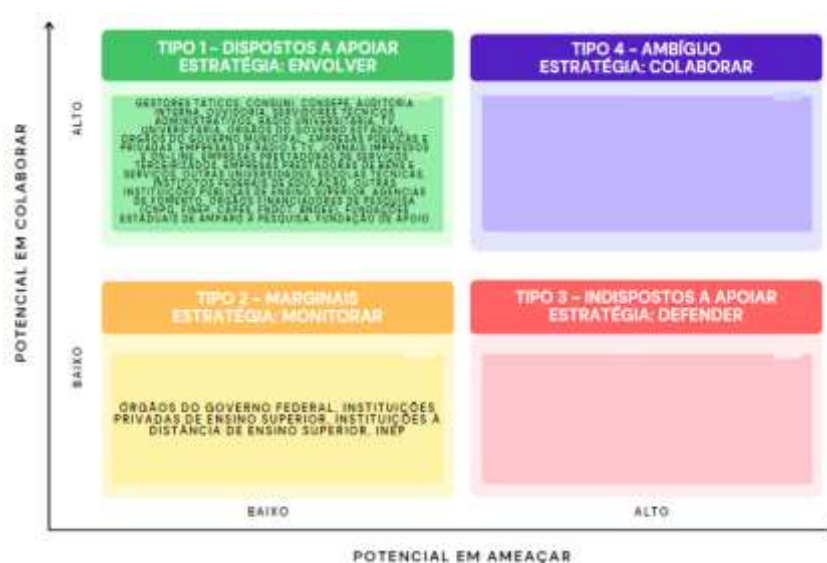
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 15 demonstra os *stakeholders* que, segundo o Modelo da Saliência foram classificados como Definitivos, e na matriz de ameaça e colaboração, figuraram entre marginais e dispostos a apoiar cujas estratégias recomendadas são, respectivamente, monitorar e envolver.

Dessa maneira devem ser desenvolvidas ações para que as partes interessadas do tipo 1 sejam envolvidas nos processos de tomada de decisão e atender as demandas mais importantes daqueles do tipo 2, para que o baixo potencial de ameaça perdure e, ainda, atender às necessidades mais específicas para buscar elevar o potencial de cooperação, diminuindo consequentemente as ameaças.

A Figura 16 apresenta a localização na matriz de ameaça e colaboração dos *stakeholders* classificados Dominantes da UFT.

Figura 16. Matriz de ameaça e colaboração de *Stakeholders* Dominantes



Fonte: Elaborado pela autora

Os *stakeholders* da Figura 16 foram classificados como Dominantes segundo o Modelo da Saliência e, em seguida, utilizando a Matriz de ameaça e colaboração, ficaram classificados como dispostos a apoiar (tipo 1) e marginais (tipo 2) sendo que as estratégias recomendadas são: envolver e monitorar. Por isso, devem ser desenvolvidas as mesmas ações propostas para os *stakeholders* definitivos.

O posicionamento na matriz de ameaça e colaboração dos *stakeholders* dependentes está demonstrado na Figura 17.

Figura 17. Matriz de ameaça e colaboração de *Stakeholders* Dependentes



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a Figura 17, verifica-se que os *stakeholders* dependentes da UFT estão classificados em dispostos a apoiar (que devem ser envolvidos nos processos de tomada de decisão) e ambíguos, com os quais a intuição deve colaborar para que o potencial de ameaça seja reduzido e o de colaboração continue elevado.

A Matriz de ameaça e colaboração representada na Figura 18 demonstra os tipos dos *stakeholders* dormentes mapeados na UFT.

Figura 18. Matriz de ameaça e colaboração de *Stakeholders* Dormentes



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura apresentada acima demonstra a classificação dos *stakeholders* dormentes como sendo marginais e cuja estratégia a ser adotada é o monitoramento para garantir que o baixo potencial de ameaça perdure e que o potencial de cooperação seja elevado.

A próxima Figura 19 exibe em que quadrante da matriz de ameaça e colaboração os *stakeholders* discricionários da UFT se encontram.

Figura 19. Matriz de ameaça e colaboração de *Stakeholders* Discrecionários



Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 19 estão demonstrados o *stakeholders* discricionários, que estão divididos em três tipos: dispostos a apoiar, cuja estratégia é envolver tais partes interessadas para elevar seu potencial de colaboração; ambíguo, que tem como estratégia recomendada a colaboração, fazendo com que seu potencial em ameaçar a instituição seja diminuído e o de colaborar continue elevado; e os marginais, que devem ser monitorados para que o potencial de ameaça continue baixo e o potencial de colaboração seja elevado.

Com a identificação dos *stakeholders* e sua classificação, é necessário que se conheça suas demandas para que estas sejam analisadas e haja a verificação para comprovar se estas estão relacionadas com as grandes áreas de universidade, seus objetivos e indicadores.

Por isso é proposta a codificação das demandas para serem relacionadas às grandes áreas da universidade, aos objetivos estratégicos e indicadores do planejamento estratégico, conforme demonstrado a seguir, onde as demandas são classificadas de acordo com seu relacionamento com os objetivos e indicadores da instituição e recebendo as seguintes notas: (10) se existir relação direta da demanda do *stakeholder* com o objetivo e o indicador; (5) se existir relação da demanda do *stakeholder* com o objetivo e o indicador, porém indireta; (1) se existir pouca relação da demanda do *stakeholder* com o objetivo e o indicador.

A Figura 20 demonstra um exemplo hipotético de como as demandas dos *stakeholders* seriam relacionadas com os objetivos da universidade.

Figura 20. Relacionamento das demandas e necessidades dos *stakeholders* com as grandes áreas e os indicadores da instituição

Stakeholders	Demandas e necessidades	Grandes Áreas e Indicadores							
		Ensino		Pesquisa	Extensão	Inovação		Gestão	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
S1	D1	10	5						
S2	D2				5				
S3	D3					1	5		
S4	D4			5					
S5	D5								
S6	D6								
S7	D7							10	10

Legenda: Grandes áreas: ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão. Objetivos estratégicos: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8. Indicadores: I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8

Fonte: Adaptado de (Pöttker, 2012)

Percebe-se que nos casos destacados em azul não há qualquer relação das demandas dos *stakeholders* com as grandes áreas, seus objetivos e indicadores ficando evidente que a harmonização entre os interesses da organização e dos seus principais *stakeholders* constitui-se um desafio para os gestores (Freire *et. al*, 2021) e por isso deve ser feita uma revisão dos objetivos da instituição para que estes sejam capazes de refletir as necessidades e demandas apresentadas pelas partes interessadas, visando uma entrega de valor mais efetiva.

Com a análise das necessidades das partes interessadas e a ausência de equivalência entre as demandas e os objetivos institucionais, propõe-se então a revisão e adequação desses objetivos para que consigam espelhar o que os *stakeholders* esperam da instituição e o resultado desta reanálise fica demonstrado na Figura 21. É ainda necessário que os objetivos

estratégicos sejam desdobrados em objetivos táticos-operacionais para que possam ser atingidos com a colaboração de todos os níveis da instituição.

Figura 21. Grandes áreas, objetivos estratégicos revisados e objetivos tático-operacionais definidos

Grandes Áreas	Objetivo estratégico revisado	Objetivo tático - operacional
Ensino	OR1	OTO1
	OR2	OTO2
		OTO3
Pesquisa	OR3	OTO4
	OR4	OTO5
Extensão	OR5	OTO6
Inovação	OR6	OTO7
		OTO8
		OTO9
Gestão	OR7	OTO10
	OR8	OTO11
	OR9	OTO12

Legenda: OR – objetivo revisado. OTO – objetivo tático-operacional

Fonte: elaborado pela autora

Após a revisão e a definição dos objetivos tático-operacionais, a próxima etapa é refazer o relacionamento entre os objetivos revisado e novos e as necessidades das partes interessadas, a fim de analisar definir quais terão prioridade no atendimento, considerando o tipo de *stakeholder* a que a necessidade está vinculada.

Para a priorização é considerada a mesma métrica utilizada no primeiro passo: (10) se existir relação direta da demanda do *stakeholder* com o objetivo e o indicador; (5) se existir relação da demanda do *stakeholder* com o objetivo e o indicador, porém indireta; (1) se existir pouca relação da demanda do *stakeholder* com o objetivo e o indicador. O cálculo do resultado final é a média dos valores atribuídos aos objetivos estratégicos somado aos valores atribuídos aos objetivos tático-operacionais, como apresentado na Figura 22.

Figura 22. Resultado da análise do relacionamento das demandas e dos objetivos revisados

Stakeholder	Demandas e necessidades	Grandes áreas e objetivos												Processo estruturado para demanda	Resultado	Resultado final									
		Ensino				Pesquisa				Extensão		Inovação					Outros								
		OR1	OR2	OTO1	OTO2	OTO3	OR3	OR4	OTO4	OTO5	OR5	OTO6	OR6	OTO7			OTO8	OTO9	OR7	OR8	OR9	OTO10	OTO11	OTO12	sa - 1
																						não - 2			
S1	D1	10	5	5	5	1																1	18,50	18,50	
S2	D2										10	10										2	20,00	40,00	
S3	D3												5	10	10	1						2	18,50	37,00	
S4	D4						5	5	1	1												2	7,00	14,00	
S5	D5	10	10	10	1	5																2	26,00	32,00	
S6	D6																5	5	1	10	10	10	2	33,67	87,33
S7	D7																10	10	5	10	1	1	1	20,33	20,33

Legenda: OR – objetivo revisado. OTO – objetivo tático-operacional

Fonte: elaborado pela autora

Após o cálculo, atribui-se peso 2 para as demandas que não possuem processo estruturado para o atendimento, sendo assim consideradas como demandas críticas e para as

demandas que possuem processo estruturado para atendimento, é atribuído o peso 1, resultando na hierarquização das demandas, como demonstrado na Figura 23.

Figura 23. Resultado da hierarquização das demandas e demonstração das demandas críticas (que não possuem processo estruturado para atendimento)

Stakeholder	Demandas e necessidades	Grandes áreas e objetivos																Processo estruturado para demanda	Resultado	Resultado final					
		Ensino					Pesquisa				Extensão		Inovação			Gestão									
		OR1	OR2	OTO1	OTO2	OTO3	OR3	OR4	OTO4	OTO5	OR5	OTO6	OR6	OTO7	OTO8	OTO9	OR7	OR8			OR9	OTO10	OTO11	OTO12	sim - 1
S6	D6																5	3	1	10	10	10	2	33,67	67,33
S1	D5	10	10	10	1	5																	2	26,00	52,00
S2	D2									10	10												2	20,00	40,00
S3	D3												5	10	10	1							2	18,30	37,00
S7	D7																10	10	5	10	1	1	1	20,33	20,33
S1	D8	10	5	5	5	1																	1	18,50	18,50
S4	D4						5	5	1	1													2	7,00	14,00

Legenda: OR – objetivo revisado. OTO – objetivo tático-operacional

Fonte: elaborado pela autora

A Figura 23 demonstra a hierarquização dos *stakeholders* conforme a metodologia desenvolvida, destacando-se as demandas críticas que, mesmo não sendo priorizadas pela estrutura apresentada, devem ter ações relacionadas e processos desenhados para contribuir com o atendimento das necessidades das partes interessadas e, consequentemente, com a geração de valor público.

Tendo as demandas analisadas e hierarquizadas, a instituição deve então trabalhar para que suas estratégias estejam alinhadas às demandas críticas por meio da atualização metodológica de seus processos, apresentando assim capacidade de resposta e se adaptando às necessidades de seus *stakeholders*.

Para atender essas necessidades mapeadas, a instituição necessita adotar a gestão estratégica por processos, seguindo sua maturidade. Segundo (Rossi, 2021, p.13)

A adoção de uma gestão estratégica por meio dos processos depende obviamente da maturidade das organizações. Algumas podem preferir migrar para um estágio intermediário de gestão por processos, em vez de adotar a opção plena. É importante que cada organização conheça seus processos essenciais para que ela possa priorizar os recursos para os processos, concentrar cada vez mais os esforços nos usuários e decidir sobre a estrutura mais adequada para a obtenção de melhores resultados.

Portanto, conhecendo os processos que atendem às demandas críticas das partes interessadas a instituição pode concentrar seus esforços em priorizar recursos para o atendimento e gerenciar seus *stakeholders* criando impacto para a sociedade.

Todas as etapas descritas desde a identificação até o gerenciamento dos *stakeholders* carecem ser desenvolvidas durante a elaboração do PDI para que depois sejam monitoradas juntamente com a execução do planejamento e, se necessário, realizar as adequações para continuar atendendo às demandas visando o aprimoramento na obtenção de resultados das políticas implementadas que impactem e contribuam para o desenvolvimento das partes interessadas no atingimento dos objetivos institucionais e, conforme (Pöttker, 2012, p.53) o

impacto do não atendimento de tais demandas sobre os resultados organizacionais, especialmente de produtividade, pode ser significativo, merecendo portanto atenção especial.

6.1. O Programa de Gerenciamento de *Stakeholders* (PGS)

Os conceitos de governança anteriormente apresentados demonstram que as políticas públicas desenvolvidas pelas instituições de ensino superior visam atender as necessidades das partes interessadas e gerar valor agregado à sociedade em que está inserida, alinhando os interesses dos *stakeholders* aos objetivos da instituição. Além disso, o aprimoramento da gestão pública passa ainda pelo fortalecimento da estrutura de governança dos órgãos públicos, o que tem como consequência a consolidação do relacionamento com os *stakeholders*.

Para que este relacionamento contribua para o aperfeiçoamento da estrutura de governança é necessário que seja continuamente avaliado e que os resultados da avaliação sejam suficientes para que a gestão tenha subsídios para traçar metas de aprimoramento do processo de planejamento e dos processos institucionais durante o processo de tomada de decisão.

Por isso é que surge a necessidade de um programa de gerenciamento dos *stakeholders* que tem ainda como vantagens “a melhoria de processos internos de trabalho, o aumento no desempenho de unidades técnicas e a padronização de procedimentos” (Superior Tribunal de Justiça, 2021, p. 7) e o aumento da credibilidade da instituição perante suas partes interessadas.

O Programa de Gerenciamento de *Stakeholders* (PGS) tem o objetivo de ser uma ferramenta para a manutenção e o aprimoramento da qualidade do relacionamento com as partes interessadas, com a intenção de garantir que este relacionamento e todos os seus processos possam ser gerenciados e executados de acordo com uma metodologia pré-estabelecida.

Além disso, o PGS também visa avaliar o nível do relacionamento da instituição com seus *stakeholders*, oferecendo informações necessárias tanto para a identificação das partes interessadas quanto para o reconhecimento dos indicadores que são capazes de garantir a excelência do relacionamento.

Para assegurar a qualidade das relações com as partes interessadas, os resultados do programa devem ser periodicamente revisados, sendo que o período deve coincidir com a revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para que a estratégia da universidade esteja diretamente relacionada com as necessidades das partes interessadas no cumprimento dos objetivos estabelecidos, ou excepcionalmente, sempre que surgirem novos

normativos ou legislações que regulem o relacionamento da instituição com seus *stakeholders*.

O Programa permite uma avaliação dos seguintes aspectos:

- conformidade com a definição de *stakeholders*: de acordo com o que foi apresentado no Modelo da Saliência em que os *stakeholders* são classificados por meio de três atributos: poder, legitimidade e urgência e contribui para identificar qual *stakeholder* tem mais influência e preferência para a instituição;
- adequação do estatuto, dos objetivos, das políticas, dos processos e procedimentos da instituição aos propósitos, necessidades e interesses dos *stakeholders*;
- contribuição para a estrutura e política de governança e gerenciamento de riscos institucionais fazendo com o que o gerenciamento de riscos esteja também alinhado ao gerenciamento dos *stakeholders*;
- eficácia do relacionamento com as partes interessadas e melhoria contínua dos processos e atividades que regem este relacionamento por meio da adoção de melhores práticas e definição de ações necessárias para assegurar o atendimento das necessidades dos *stakeholders* e a geração de valor público;
- agregação de valor e melhoria de procedimentos relacionados com os *stakeholders* que contribuem com o atingimento dos objetivos institucionais.

6.1.1. Estrutura do Programa de Gerenciamento de *Stakeholders* (PGS)

O PGS é uma ferramenta gerencial que deve ser utilizada e operacionalizada pela instância máxima de governança da instituição, com a finalidade de identificar o estado atual do relacionamento da instituição com as partes interessadas, demonstrar as melhorias necessárias para atingir os níveis mais elevados e indicar as etapas necessárias para o atingimento dos níveis de excelência no relacionamento com as partes interessadas.

As avaliações do programa são aplicadas no nível estratégico de uma maneira contínua e de uma forma mais abrangente na instituição em todos os níveis, com a mesma periodicidade de revisão do PDI, sendo capaz de demonstrar maiores informações para que se possa aperfeiçoar o relacionamento com as partes interessadas.

Estas avaliações devem abranger todas as etapas do relacionamento com as partes interessadas, estabelecendo as responsabilidades dos atores envolvidos; os objetivos a serem alcançados com o programa; os procedimentos e etapas que devem ser desenvolvidos durante a realização da avaliação; a forma que a avaliação vai ser aplicada; a periodicidade das

avaliações e como os resultados das avaliações serão comunicados aos *stakeholders* e apropriados pela gestão para a tomada de decisão.

Para isso, a base do PGS é uma matriz em que estão descritos os níveis de relacionamento, os critérios avaliados e os indicadores que devem ser atendidos em cada nível.

A formatação da matriz adota como referência a metodologia *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*, do Instituto dos Auditores Internos (IIA) que é um *framework* capaz de identificar os indicadores e fundamentos necessários para uma auditoria interna eficaz no setor público (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2020) e o Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna – PAQMAI do Superior Tribunal de Justiça – STJ.

6.1.2. Objetivos a serem alcançados com o Programa de Gerenciamento de *Stakeholders* (PGS)

O gerenciamento dos *stakeholders* tem como principal objetivo elevar a credibilidade e a confiabilidade da instituição perante suas partes interessadas por meio da apresentação de resultados que assegurem a qualidade deste relacionamento com vistas à satisfação das necessidades dos *stakeholders* com a consequente geração de valor.

Além disso, também são objetivos do programa:

- identificar oportunidades de aprimoramento do relacionamento da instituição com suas partes interessadas;
- avaliar a qualidade do relacionamento com as partes interessadas mensurando e avaliando as necessidades e demandas críticas, relacionando-as aos indicadores de desempenho;
- melhorar a eficiência e a efetividade do relacionamento da instituição com suas partes interessadas aumentando o valor que a instituição entrega para os usuários dos serviços prestados;
- permitir que a instância máxima de governança tenha uma visão estratégica e consistente dos objetivos e dos resultados do relacionamento da instituição com suas partes interessadas;
- promover a melhoria dos processos de relacionamento da instituição com suas partes interessadas;
- auxiliar a alta administração na identificação dos stakeholders;
- consolidar e fortalecer a imagem institucional;

- avaliar se as parcerias desenvolvidas agregam valor para a instituição;
- oferecer informações para a tomada de decisão da alta administração.

6.1.3. Mapeamento dos *Stakeholders*

O primeiro passo para o gerenciamento dos *stakeholders* é identificá-los para que se tenha conhecimento de quais são as partes interessadas impactadas com o atingimento dos objetivos da instituição.

Para isso é necessário que se faça uma análise interna e externa da instituição de acordo com as categorias e subcategorias definidas no programa e que estão demonstradas no Quadro abaixo.

Quadro 11. Categorias e subcategorias definidas no Programa de Gerenciamento de *Stakeholders*

Categoria	Subcategoria
Partes interessadas internas	Gestão universitária Instâncias internas de governança Área acadêmica Área administrativa Comunicação interna
Partes interessadas externas	Instâncias externas de governança Órgãos de controle Governos Clientes Comunidade Comunicação externa Fornecedores Concorrentes Órgãos reguladores Financiadores

Fonte: Elaborado pela autora

As análises interna e externa são feitas analisando cada subcategoria e identificando as partes interessadas para cada uma delas, nomeando-as. Tais análises devem ser realizadas pela instância máxima de governança da instituição ou qualquer outra unidade por ela designada e, neste caso, a identificação dos *stakeholders* deve ser aprovada pela instância máxima de governança.

Conhecendo os *stakeholders*, o segundo passo é realizar a classificação de acordo com o Modelo da Saliência em que os *stakeholders* são classificados conforme os atributos de poder, legitimidade e urgência que possuem para que assim se possa identificar quais são aqueles que possuem maior saliência (importância) para a universidade, realizando a hierarquização de acordo com a quantidade de atributos apresentada por cada parte interessada.

Os *stakeholders* devem ser distribuídos e classificados no Quadro seguinte.

Quadro 12. Quadro para distribuição dos *stakeholders* mapeados

Critérios			Classificação	Stakeholders mapeados e hierarquizados
Poder	Legitimidade	Urgência		
X	X	X	Definitivo	
X	X		Dominante	
X		X	Perigoso	
	X	X	Dependente	
X			Dormente	
	X		Discrecional	
		X	Demandante	
			Não-stakeholder	

Fonte: elaborado pela autora

Com destaque em vermelho estão os *stakeholders* que possuem todos os atributos necessários e consequentemente, possuem a maior saliência, seguidos dos laranja que possuem dois dos três atributos possíveis e por isso considera-se que possuem uma saliência média; em verde localizam-se os que possuem apenas um dos atributos, apresentando baixa saliência e em cinza, aqueles que não possuem qualquer atributo e por isso não possuem saliência e não são afetados pelos objetivos institucionais.

Tendo sido identificados e hierarquizados, o terceiro passo é classificar os *stakeholders* de acordo com seu potencial em colaborar ou ameaçar a instituição, para que se possa também identificar a estratégia a ser adotada com cada tipo de *stakeholders*. As estratégias e os tipos de *stakeholders* são demonstrados na Matriz de Ameaça e Colaboração representada na Figura 23.

Figura 24. Matriz de Ameaça e Colaboração de acordo com o tipo de *stakeholder* mapeado



Fonte: Adaptado de (FNQ, 2017)

De acordo com o quadrante da matriz em que o *stakeholder* está posicionado, a estratégia desenvolvida pela gestão para esta parte interessada muda principalmente pelo potencial de ameaçar ou colaborar apresentado. Os critérios que devem ser adotados estão demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6. Descrição das estratégias que devem ser adotadas de acordo com o tipo do *stakeholder* mapeado

Tipo	Estratégia	Descrição da estratégia
Tipo 1 – disposto a apoiar	Envolver	As ações estratégicas devem contribuir para a manutenção do alto potencial em colaborar e garantir que o potencial em ameaçar permaneça em um nível baixo.
Tipo 2 – marginal	Monitorar	As ações estratégicas devem contribuir para manter o baixo potencial de ameaçar e aumentar o potencial em colaborar, transformando-o em um <i>stakeholder</i> disposto a apoiar
Tipo 3 – ambíguo	Colaborar	As ações estratégicas devem contribuir para manter o alto potencial em colaborar e diminuir o potencial de ameaçar
Tipo 4 – indispostos a apoiar	Defender	As ações estratégicas devem contribuir para aumentar o potencial em colaborar e diminuir o potencial de ameaçar a instituição.

Fonte: Elaborado pela autora

Definidas as estratégias, o quarto passo é levantar as demandas e necessidades dos *stakeholders* mapeados por meio da utilização de ferramentas de envolvimento das partes interessadas sendo que a literatura recomenda a utilização de pesquisa e consulta pública; fóruns e audiências públicas; comitês consultivos; plataformas de colaboração *online*. Os painéis de indicadores de desempenho também são indicados como ferramenta de envolvimento dos *stakeholders*, mas está mais relacionada com o monitoramento dos resultados pelas partes interessadas do que com o levantamento das demandas e necessidades.

Sugere-se, portanto, que para o PGS sejam adotadas pesquisas direcionadas aos *stakeholders* mapeados também por meio de plataformas *online*, a realização de audiências públicas e, ainda, que sejam analisados os relatórios das respostas dos questionários de autoavaliação aplicados pela Comissão Própria de Avaliação – CPA.

Estando as demandas dos *stakeholders* mapeadas e identificadas, o próximo passo é verificar se estas estão relacionadas com os objetivos da instituição, sendo que para isto é proposta a atribuição de notas de acordo com o nível de relacionamento da demanda com os objetivos e as grandes áreas da universidade: (10) se existir relação direta da demanda do

stakeholder com o objetivo e o indicador; (5) se existir relação da demanda do *stakeholder* com o objetivo e o indicador, porém indireta; (1) se existir pouca relação da demanda do *stakeholder* com o objetivo e o indicador, de acordo com a figura a seguir.

Figura 25. Resultado do relacionamento das demandas dos *stakeholders* com as grandes áreas e os objetivos e indicadores da instituição.

Stakeholders	Demandas e necessidades	Grandes Áreas e Indicadores							
		Ensino		Pesquisa	Extensão	Inovação		Gestão	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
S1	D1	10	5						
S2	D2				5				
S3	D3					1	5		
S4	D4			5					
S5	D5								
S6	D6								
S7	D7							10	10

Legenda: Grandes áreas: ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão. Objetivos estratégicos: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8. Indicadores: I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8

Fonte: Adaptado de (Pöttker, 2012)

Finalizado o relacionamento das demandas com os objetivos definidos pela universidade no PDI, é possível verificar se alguma necessidade não tem ligação com os objetivos e por isso deve-se proceder com a revisão dos objetivos institucionais a fim de adequá-los às necessidades e demandas das partes interessadas.

Após a revisão da estratégia institucional, uma nova análise de relacionamento entre necessidades e objetivos é realizada para que se possa hierarquizar as demandas dos *stakeholders* e verificar se todas elas possuem processos capazes de assegurar seu atendimento. Aquelas que não possuem processos relacionados recebem peso 2 na hierarquização e são consideradas críticas, ou seja, devem ser priorizadas e ter processos desenhados para garantir seu atendimento.

Com o desenho dos processos para atender às demandas e necessidades dos *stakeholders* mapeados, o próximo passo é o monitoramento e avaliação do atendimento dessas demandas, feito com indicadores cujos resultados e análises precisam estar demonstrados em painéis de fácil acesso e entendimento da sociedade, para que os *stakeholders* consigam verificar que a universidade desempenha uma gestão voltada para o atendimento de suas necessidades, a geração de valor e o impacto social.

6.1.4. Desenvolvimento do Programa de Gerenciamento de Stakeholders (PGS)

O modelo do PGS possui uma matriz de avaliação do nível do gerenciamento dos *stakeholders* na instituição por meio de 5 níveis:

Nível 1 – INEXPRESSIVO

Nível 2 – INICIAL

Nível 3 – INTERMEDIÁRIO

Nível 4 – OTIMIZADO

Nível 5 – APRIMORADO

Para análise dos níveis, são considerados os seguintes elementos referentes aos *stakeholders*:

1 – Gerenciamento dos *stakeholders*: visa analisar como a instituição está gerenciando seus *stakeholders*, se estes são conhecidos, mapeados e hierarquizados; se as estratégias recomendadas para cada tipo de *stakeholder* estão sendo aplicadas; se os objetivos institucionais estão alinhados às necessidades e demandas das partes interessadas; se os *stakeholders* estão envolvidos no processo de tomada de decisão, participando de comissões ou comitês institucionais.

2 – Comunicação: visa verificar se os canais de comunicação com a sociedade estão definidos; se existe acessibilidade comunicacional para permitir o acesso à informação para toda população interessada; se a instituição desenvolve mecanismos de transparência ativa e proativa; se os dados estão publicados no formato de dados abertos e se existem metas para simplificação do atendimento ao usuário.

3 – Governança: visa analisar se a estrutura de governança interna e externa está estabelecida e com a inserção dos *stakeholders*; se existe estrutura de integridade, com programa de integridade estabelecido e monitorado e comissão e código de ética aprovados, monitorados e em funcionamento; se existe política de gerenciamento de riscos; se a gestão se apropria dos resultados dos trabalhos da auditoria interna; se a instituição presta contas à sociedade por meio da publicação dos seguintes relatórios: relatório de atividades da auditoria interna (Raint); relatório de gestão, relatório da ouvidoria e relatório de autoavaliação da CPA.

4 – Sustentabilidade ambiental: com o intuito de verificar se a instituição possui política de sustentabilidade ambiental aprovada e monitorada; se a sustentabilidade ambiental é promovida aos *stakeholders*; se existe Plano de Logística Sustentável (PLS) aprovado e monitorado; se a instituição possui os selos verde e prata da A3P.

5 – Sustentabilidade social: pretende analisar se a instituição promove acessibilidade arquitetônica e se possui aprovadas e monitoradas as políticas de diversidade e inclusão, prevenção e combate ao assédio, qualidade de vida, combate à discriminação.

Cada quadrante da matriz é considerado um subelemento que vai identificar a capacidade da instituição de se relacionar com suas partes interessadas conforme demonstrado na Figura 27.

Figura 26. Matiz de avaliação do Programa de Gerenciamento dos *Stakeholders*

NÍVEIS/ELEMENTOS	GERENCIAMENTO DOS STAKEHOLDERS (1)	COMUNICAÇÃO (2)	GOVERNANÇA (3)	SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL (4)	SUSTENTABILIDADE SOCIAL (5)
NÍVEL 5 APRIMORADO	1.5. PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO	2.5. SIMPLIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO	3.5. PRESTAÇÃO DE CONTAS	4.5. SELO VERDE E SELO PRATA DA A3P	5.5. PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO
NÍVEL 4 OTIMIZADO	1.4. APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	2.4. PUBLICAÇÕES COM DADOS ABERTOS	3.4. APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUDITORIA INTERNA	4.4. RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	5.4. DIVERSIDADE E INCLUSÃO
NÍVEL 3 INTERMEDIÁRIO	1.3. OBJETIVOS E NECESSIDADES RELACIONADOS	2.3. TRANSPARÊNCIA ATIVA E PROATIVA	3.3. GERENCIAMENTO DE RISCOS	4.3. PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL	5.3. COMBATE À DISCRIMINAÇÃO
NÍVEL 2 INICIAL	1.2. HIERARQUIZAÇÃO	2.2. ACESSIBILIDADE COMUNICACIONAL	3.2. ESTRUTURA DE INTEGRIDADE	4.2. PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL AOS STAKEHOLDERS	5.2. QUALIDADE DE VIDA
NÍVEL 1 INEXPRESSIVO	1.1. MAPEAMENTO	2.1. CANAIS DE COMUNICAÇÃO	3.1. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA COM STAKEHOLDERS	4.1. POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	5.1. ACESSIBILIDADE ARQUITETÔNICA

Fonte: Elaborada pela autora

Conforme demonstrado na Figura 27, cada nível possui seis elementos que devem ser atendidos e cada um possui cinco subelementos. De acordo com a metodologia desenvolvida, para que a instituição atinja um nível mais elevado, todos os elementos do nível anterior devem estar atendidos e, ainda que a instituição esteja atendendo a maioria dos elementos de um nível mais elevado se o nível inferior não estiver completo, a classificação será sempre a do nível inferior que possuir todos os elementos atendidos de maneira satisfatória. Para o atendimento de cada subelemento devem ser cumpridas e apresentadas as evidências, conforme as descrições abaixo e os parâmetros e check list para atendimento de cada subelemento estão dispostos nos anexos.

Elemento 1: Gerenciamento dos *Stakeholders*

Subelemento 1.1: Mapeamento

Descrição: Os *stakeholders* devem ser conhecidos e mapeados de acordo com a metodologia apresentada por meio da análise dos cenários interno e externo, identificando cada parte interessada e as relacionando nas categorias interna (gestão universitária, instâncias internas de governança, área acadêmica, área administrativa e comunicação interna) e externa (instâncias externas de governança, governos, clientes, comunidade, comunicação externa, fornecedores, concorrentes, órgãos reguladores, financiadores).

Subelemento 1.2: Hierarquização

Descrição: Os *stakeholders* devem ser hierarquizados e classificados de acordo com a saliência que apresentam e a capacidade de ameaçar ou cooperar com a instituição. Conforme a saliência em são classificados em: definitivo, dominante, perigoso, dependente, dormente,

discrecionário, demandante e não-*stakeholder*. Quanto à capacidade de ameaçar ou cooperar com a instituição, são tipificados em: dispostos a apoiar, marginais, indispostos a apoiar e ambíguos.

Subelemento 1.3: Objetivos e necessidades relacionados

Descrição: As demandas das partes interessadas, após serem mapeadas com a utilização das ferramentas específicas (pesquisas e consultas públicas, fóruns e audiências públicas, plataformas de colaboração online), devem ser relacionadas com os objetivos da instituição. Caso alguma necessidade não tenha um objetivo relacionado, a estratégia institucional deve ser revisada para atender aos *stakeholders*. Após a revisão da estratégia, deve-se verificar se todas as demandas possuem ações e processos relacionados que assegurem seu atendimento, sendo que se não houver, essas demandas devem ser consideradas críticas e priorizadas e os processos desenhados ou remodelados.

Subelemento 1.4: Aplicação de estratégias

Descrição: Conhecendo os tipos de *stakeholders* e suas demandas, as estratégias adotadas são as seguintes: envolver, monitorar, defender ou colaborar. As estratégias também são definidas de acordo com a priorização das demandas críticas.

Subelemento 1.5: Participação no processo decisório

Descrição: Envolver os *stakeholders* no processo decisório é uma das finalidades do gerenciamento das partes interessadas e para que isso aconteça é necessário que estes sejam integrados às instâncias internas de governança e participem de comitês consultivos que são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, bem como monitorá-las e agir nos casos em que desvios forem identificados. Recomenda-se que os comitês tenham reuniões periódicas.

Elemento 2: Comunicação

Subelemento 2.1: Canais de comunicação

Descrição: A universidade está em constante “conversa” com suas partes interessadas, seja com os estudantes por meio das atividades de ensino, com a comunidade científica por meio da pesquisa e diretamente com a população por meio das ações de extensão (Schulz, 2020).

Por isso os canais de comunicação com a sociedade devem estar estabelecidos e divulgados para que as partes interessadas saibam onde encontrar cada serviço prestado pela instituição. Para este subelemento é necessário que seja verificado se o canal de denúncias (ouvidoria) está estabelecido e propõe melhorias de acordo com as críticas e sugestões recebidas.

Subelemento 2.2: Acessibilidade comunicacional

Descrição: A disponibilização de dados e informações deve atingir todos os cidadãos que necessitam de consumir os materiais e serviços disponibilizados e por isso deve ser utilizada a acessibilidade comunicacional por meio de audiodescrição, legendas, janelas de Libras, dublagens e outras metodologias que possam facilitar o acesso aos documentos institucionais (Universidade Federal do Ceará, 2017).

Neste subelemento é imprescindível que se observe a utilização dos recursos de acessibilidade comunicacional pela universidade.

Subelemento 2.3: Transparência ativa e proativa

Descrição: As informações devem ser apresentadas à população de maneira clara e objetiva, evitando termos técnicos que, quando indispensáveis, devem ser traduzidos para a linguagem do dia a dia. Dessa maneira, há necessidade de se promover a transparência ativa e proativa, sendo que esta consiste na divulgação de informações por iniciativa própria, de forma espontânea, independentemente de qualquer solicitação da sociedade e aquela, na divulgação de informações por determinação legal, independente de solicitação da sociedade (Controladoria-Geral da União, 2022, p. 44). Além disso, é necessário que se verifique também se há na instituição servidor devidamente nomeado como Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação.

Subelemento 2.4: Publicações com dados abertos

Descrição: Os dados abertos se constituem em uma metodologia de publicação de dados de forma que a população possa utilizá-los, aumentando assim a transparência e a participação política dos cidadãos (Brasil, 2024).

Assim, para o cumprimento deste subelemento a instituição deve comprovar que possui plano de dados abertos aprovado, publicado e monitorado contendo as diretrizes para abertura de dados e as responsabilidades pela publicação e manutenção de cada base de dados aberta. Além disso, é necessário que sejam disponibilizados mecanismos para que os *stakeholders* notifiquem a instituição sobre a atualização e integridade dos dados disponibilizados no portal da universidade.

Subelemento 2.5: Simplificação do atendimento

Descrição: Este subelemento visa analisar se a instituição definiu as seguintes metas:

- para ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital;
- para reduzir a necessidade de atendimento presencial dos usuários em todas as etapas de prestação dos serviços públicos;

- para melhoria e incentivo da atuação integrada e sistêmica com outros órgãos e entidades dos quais dependa ou com os quais interaja intensivamente na prestação dos serviços públicos, como por exemplo o compartilhamento de dados;
- para otimizar o uso de múltiplos canais de atendimento assegurando que o canal mais adequado esteja disponível a todos os usuários, incluindo aqueles que precisam de atendimentos especiais e, em caso de falhas no canal principal, que outros alternativos estejam disponíveis para a sociedade (Tribunal de Contas da União, 2021).

Elemento 3: Governança

Subelemento 3.1: Estrutura de governança com *stakeholders*

Descrição: para o atendimento do subelemento é necessário que seja comprovada a participação dos *stakeholders* e a existência formal das instâncias internas, externas e de apoio à governança bem como fluxo definido de comunicação entre as elas.

Subelemento 3.2: Estrutura de integridade

Descrição: este subelemento estará atendido quando a instituição comprovar que possui plano de integridade publicado e monitorado, que gerencia os riscos para a integridade e que aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC).

Subelemento 3.3: Gerenciamento de riscos

Descrição: este subelemento visa comprovar que a instituição possui política de gerenciamento de riscos aprovada e contendo: instância responsável pelo gerenciamento de riscos e suas competências, critérios para análise e avaliação de riscos, limites de exposição ao risco, tratamento e resposta ao risco e plano de contingenciamento de riscos.

Subelemento 3.4: Apropriação dos resultados da auditoria interna.

Descrição: a auditoria interna é uma instância interna de apoio à governança e desenvolve um trabalho de avaliação dos controles estabelecidos pela instituição, emitindo recomendações de aprimoramento e melhoria da gestão institucional. Por isso é necessário que a gestão se aproprie dos resultados dos trabalhos por ela realizados e, para atender este subelemento, precisa comprovar que a gestão realiza esta apropriação, principalmente por meio da discussão formal sobre os resultados dos principais trabalhos de auditoria interna e pela implementação das recomendações emitidas, aceitando formalmente o risco associado à decisão de não adotar alguma recomendação.

Subelemento 3.5: Prestação de contas

Descrição: O conceito de prestação de contas é definido pelo (Tribunal de Contas da União, 2022, p. 10) como

O instrumento de gestão pública mediante o qual os administradores e, quando apropriado, os responsáveis pela governança e pelos atos de gestão de órgãos, entidades ou fundos dos poderes da União apresentam e divulgam informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal

Portanto, para garantir o atendimento deste item, a instituição precisa comprovar a publicação dos seguintes relatórios que garantem a prestação de contas para a sociedade: relatório de gestão no formato de relato integrado, relatório de atividades da auditoria interna (Raint), relatório de atividades da ouvidoria e relatório de autoavaliação elaborado pela CPA.

Elemento 4: Sustentabilidade Ambiental

Subelemento 4.1: Política de sustentabilidade ambiental

Descrição: a Política de sustentabilidade ambiental da universidade deve estar aprovada e monitorada, contendo diretrizes para redução do uso de papel e plástico, gerenciamento de resíduos sólidos e tóxicos, uso racional dos recursos naturais e dos bens públicos, utilização de fontes de energia renováveis, realização de coleta seletiva com acompanhamento da destinação dos resíduos.

Subelemento 4.2: Promoção da sustentabilidade ambiental aos *stakeholders*

Descrição: a sustentabilidade ambiental deve ser promovida aos *stakeholders* por meio da divulgação de indicadores ambientais que demonstrem o compromisso da instituição com as necessidades ambientais das partes interessadas, portanto, para o cumprimento do item a instituição deve comprovar a existência e o monitoramento de tais indicadores.

Subelemento 4.3: Plano de Logística Sustentável

Descrição: o Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) é um instrumento de governança que deve estar vinculado ao planejamento estratégico da instituição e estabelecer estratégias para as contratações fazendo referência aos critérios e práticas de sustentabilidade nas diversas dimensões, como econômica, social, ambiental e cultural (Brasil, 2024b).

Portanto, para cumprimento do item a universidade deve comprovar que seu PLS apresenta relação com o PDI, está aprovado e monitorado, apresentando metas e indicadores definidos, com mecanismos que garantam a efetividade das compras e das construções sustentáveis.

Subelemento 4.4: Relatório de sustentabilidade ambiental

Descrição: a universidade deve publicar periodicamente relatório contendo as ações desenvolvidas na área de sustentabilidade ambiental, demonstrando análises qualitativas sobre os indicadores ambientais definidos e o impacto que as ações apresentaram para os *stakeholders*.

Subelemento 4.5: Selo verde e selo prata da A3P

Descrição: a Agenda Ambiental da Administração Pública – A3P é um programa que visa incentivar as instituições a desenvolverem práticas de sustentabilidade (Brasil, 2024c). Assim, o Selo Verde e o Selo Prata são um reconhecimento para as instituições que se destacam e se tornam referência em sustentabilidade na administração pública. O Selo Verde é concedido a instituições públicas que se empenham na implantação da A3P, por meio da adesão formal ao programa e o Selo Laranja aos órgãos que, além de possuírem o termo de adesão, também entregaram o relatório anual de monitoramento das ações previstas no plano de trabalho, demonstrando, assim, o empenho em cumprir as metas (Brasil, 2014). Portanto, para ter este subelemento considerado como atendido, a universidade deve demonstrar que é adesa à A3P e que conseguiu cumprir as metas estabelecidas no plano de trabalho elaborado no momento da adesão.

Elemento 5: Sustentabilidade Social

Subelemento 5.1: Acessibilidade arquitetônica

Descrição: para cumprir o que determina este subelemento, universidade deve demonstrar que possui política de acessibilidade aprovada e monitorada, com garantia de acesso às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida a todos os espaços físicos da instituição por meio do desenvolvimento de práticas de promoção da acessibilidade arquitetônica tanto nos projetos de novas obras quanto na adequação de prédios e espaços já construídos, assegurando assim o acesso de estudantes e da população em geral a todos os espaços físicos da instituição. Deve ainda estabelecer e divulgar um canal de comunicação com responsável nomeado ou equipe designada para tratar questões de acessibilidade e também deve garantir que as práticas de acessibilidade sejam monitoradas e auditadas.

Subelemento 5.2: Qualidade de vida

Descrição: a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) possui seis eixos temáticos e um deles é a qualidade de vida no ambiente de trabalho, em que a instituição demonstra o compromisso com o bem-estar dos servidores. Para isso a instituição deve comprovar a aprovação e o monitoramento de uma Política de Qualidade de Vida que apresente ações com as seguintes características:

- que sejam capazes de detectar precocemente e prevenir doenças relacionadas ao trabalho;
- que avaliem o estado de saúde física e mental do servidor para desempenhar suas atividades;

- que intervenham no processo de adoecimento do servidor tanto de maneira individual quanto nas relações no ambiente de trabalho.

É necessário ainda que a instituição avalie os resultados da política e apresente relatório com avaliação qualitativa e propostas de melhoria.

Subelemento 5.3: Combate à discriminação

Descrição: para o atendimento deste subelemento a instituição deve apresentar evidências de que possui política de combate à discriminação aprovada e monitorada, além de publicações informativas de como proceder em caso de discriminação ou qualquer outro desrespeito informando, ainda, qual é e onde está localizada a estrutura responsável por receber as denúncias sobre o tema com garantia de sigilo.

Subelemento 5.4: Diversidade e inclusão

Descrição: o atendimento deste item depende da comprovação de existência de política de diversidade e inclusão aprovada, implementada e monitorada que abranja as temáticas relevantes como equidade racial, gênero, orientação sexual, idade, religião, pessoa com deficiência. É ainda necessário que seja indicada pessoa ou equipe responsável exclusivamente para lidar com as questões relacionadas à diversidade e inclusão.

Subelemento 5.5: Prevenção e combate ao assédio

Descrição: para garantir o atendimento do item a instituição deve evidenciar que possui política ou documento equivalente de prevenção e combate ao assédio aprovada, publicada e monitorada. O documento deve informar quais condutas caracterizam e como proceder em caso de identificação de assédio, qual a estrutura e o servidor ou equipe responsável por receber as notícias de assédio com garantia de sigilo e compromisso com a confidencialidade, plano de capacitação sobre assédio e direito das vítimas e qual o protocolo de acolhimento para as vítimas ou quem denuncia os casos de assédio.

6.2. Conclusões

A implementação de práticas de governança em uma instituição passa pela definição de políticas que levem a adoção de ações para atender às necessidades das partes interessadas, gerando valor e impactando positivamente a sociedade em que está inserida.

Na Universidade Federal do Tocantins as práticas de governança estão estabelecidas, como pôde ser verificado pelos resultados dos levantamentos de governança e gestão públicas realizados pelo TCU, em que a UFT, no último resultado obteve 44,1% no índice integrado de governança e gestão públicas (iGG) e 53,9% no índice de governança pública (iGovPub).

Tal fato também pode ser comprovado com a edição da Resolução Cosnuni nº 68/2022, que dispõe sobre a Política de Governança e Gestão de Riscos da Universidade

Federal do Tocantins. Este documento apresenta as funções, princípios e mecanismos de governança da universidade e também sua estrutura de governança demonstrando o Comitê de Governança e Riscos como sendo a instância máxima de governança da instituição, bem como descreve as responsabilidades de alguns membros específicos do CGR, como a Pró-reitoria de Avaliação e Planejamento (Proap) e da Auditoria Interna, como membro consultivo do comitê.

A Política de Governança ainda descreve as responsabilidades de cada área específica que é tratada no levantamento realizado pelo TCU, a saber: gestão de pessoas, gestão de contratações, gestão de tecnologia da informação e comunicação e acrescentou também a governança de infraestrutura.

A Resolução também descreve a realização do processo de gerenciamento dos riscos institucionais com demonstração das etapas de gestão de riscos: estabelecimento de contexto, identificação, avaliação, priorização e definição de respostas aos riscos. Além disso, expõe como é feito o planejamento institucional (PDI) e seu monitoramento, que é realizado por meio do sistema Naus.

Entretanto, o documento não apresenta como é feito o monitoramento do relacionamento da universidade com suas partes interessadas e, nos documentos analisados ficou evidente que a universidade, apesar de se relacionar com diversos stakeholders, não é capaz de demonstrar, nos seus relatórios institucionais, como este relacionamento é feito e tão pouco os resultados e impactos causados na vida dos cidadãos e instituições com as quais se relaciona.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente apresenta uma breve definição dos *stakeholders* da universidade, mas em nenhum momento mostra o mapeamento destas partes interessadas e nem mesmo como é feito seu gerenciamento, o que influencia negativamente a demonstração dos resultados advindos desse relacionamento, além de não permitir que a instituição garanta a participação dos *stakeholders* nos processos de tomada de decisão da gestão.

Dessa forma, é imprescindível que se conheça as demandas e necessidades dos *stakeholders*, para que se possa direcionar a estratégia institucional, seus processos e suas ações a fim de que os objetivos estratégicos estejam alinhados com tais necessidade e que a geração de valor pela instituição ocorra.

Visando contribuir com a geração de valor da UFT, este trabalho apresentou o mapeamento dos *stakeholders* da universidade que foi realizado por meio da análise de cenário interno e externo, incluindo as partes interessadas nas categorias e subcategorias

definidas com a finalidade de facilitar o enquadramento das partes interessadas internas e externas da universidade.

Para além do mapeamento dos *stakeholders*, foi proposta também uma metodologia de inserção das partes interessadas no processo de planeamento institucional. Esta inserção dar-se-á por meio do levantamento das necessidades e demandas dos *stakeholders* e verificação de equivalência destas necessidades com os objetivos estratégicos da instituição.

Considerando que não basta apenas conhecer as partes interessadas e utilizar suas necessidades levantadas durante o processo de planeamento estratégico se a instituição não realizar o gerenciamento dos *stakeholders*, monitorando a adesão e atendimento de suas necessidades ao atingimento dos objetivos institucionais e desenvolvendo ações para que este relacionamento seja aprimorado constantemente.

Para isso foi proposto o Programa de Gerenciamento de *Stakeholders* (PGS), uma metodologia que fornece o passo a passo desde a identificação até o monitoramento dos *stakeholders* e ainda oferece uma matriz de avaliação do nível de relacionamento da instituição com suas partes interessadas, apresentando informações necessárias para o gestor orientar suas decisões e destinar recursos para o atendimento das necessidades e demandas das partes interessadas.

O Programa é o produto deste trabalho e tem como objetivo agregar valor à instituição e aumentar positivamente o impacto que a universidade gera nos cidadãos e na sociedade em que está inserida.

Como sugestão de continuidade dos estudos, espera-se a aplicação e o monitoramento da metodologia na Universidade Federal do Tocantins ou em outra instituição de ensino superior para que o nível do relacionamento com seus *stakeholders* seja avaliado e que as partes interessadas sejam gerenciadas, participando do processo de tomada de decisão e tendo suas necessidades relacionadas aos objetivos institucionais com apresentação e comunicação dos de forma clara a todos os que são impactados e têm interesse pelo atingimento dos objetivos da instituição.

6. ANEXOS

ANEXO I – Quadro para mapeamento dos *stakeholders*

Categoria	Subcategoria	<i>Stakeholders</i> mapeados
Partes interessadas internas	Gestão universitária Instâncias internas de governança Área acadêmica Área administrativa Comunicação interna	
Partes interessadas externas	Instâncias externas de governança Órgãos de controle Governos Clientes Comunidade Comunicação externa Fornecedores Concorrentes Órgãos reguladores Financiadores	

ANEXO II – Quadro para classificação dos *Stakeholders* conforme a saliência

Categoria	Subcategoria	Stakeholders mapeados	Critérios			Classificação
			Poder	Legitimidade	Urgência	
Partes interessadas internas	Gestão universitária					
	Instâncias internas de governança					
	Área acadêmica					
	Área administrativa					
	Comunicação interna					
Partes interessadas externas	Instâncias externas de governança					
	Órgãos de controle					
	Governos					
	Clientes					
	Comunidade					
	Comunicação externa					
	Fornecedores					
	Concorrentes					
	Órgãos reguladores					
	Financiadores					

Legenda

Classificação: Definitivo: possui poder, legitimidade e urgência; Dominante: possui poder e legitimidade; Perigoso: possui poder e urgência; Dependente: possui legitimidade e urgência; Dormente: possui poder; Discrecional: possui legitimidade; Demandante: possui urgência; Não-stakeholder: não possui critérios.

Poder: está relacionado com sua a capacidade do *stakeholder* em influenciar decisões e alcançar seus objetivos sendo que para identificá-lo, deve-se considerar os recursos, a habilidade de coação e a habilidade de recompensa do *stakeholder*.

Legitimidade: está relacionada com a percepção do quanto as ações de um *stakeholder* são apropriadas e adequadas dentro de um sistema social e pode ser identificada de acordo com o reconhecimento do papel ou *status* do *stakeholder* dentro de um sistema social; a conformidade de suas ações com as normas e valores predominantes na sociedade em que a organização está inserida; e com a possibilidade do stakeholder receber apoio de outros atores importantes.

Urgência: refere-se à importância percebida das demandas de um *stakeholder* e o prazo para atendê-las. Segundo FNQ (2017, p.6), também pode ser considerada como o grau com o qual as partes interessadas podem reivindicar e serem imediatamente atendidas. Embora as sensibilidades de tempo sejam necessárias para identificar a urgência para que as reivindicações do stakeholder sejam atendidas, não são o suficiente. O *stakeholder* precisa ter a visão de que suas reivindicações e seu relacionamento com a instituição são extremamente importantes.

ANEXO III – Quadro para hierarquização dos *Stakeholders* mapeados conforme a saliência

Critérios			Classificação	Categoria	Subcategoria	<i>Stakeholders</i> mapeados e hierarquizados
Poder	Legitimidade	Urgência				
X	X	X	Definitivo			
X	X		Dominante			
X		X	Perigoso			
	X	X	Dependente			
X			Dormente			
	X		Discrecionário			
		X	Demandante			
			Não-stakeholder			

ANEXO IV – Quadro auxiliar para classificação do tipo do *Stakeholder* de acordo com o potencial em ameaçar ou cooperar com a instituição

<i>STAKEHOLDER</i> MAPEADO	aumenta ou diminui o potencial dos <i>stakeholders</i> para ameaçar?	aumenta ou diminui o potencial dos <i>stakeholders</i> para cooperar?
As partes interessadas controlam os principais recursos (necessários à organização)	aumenta	aumenta
As partes interessadas não controlam os principais recursos	diminui	qualquer
Stakeholder mais poderoso que organização	aumenta	qualquer
Stakeholder tão poderoso quanto a organização	qualquer	qualquer
As partes interessadas são menos poderosas que a organização	diminui	aumenta
Parte interessada com probabilidade de agir (apoiar a organização)	diminui	aumenta
Parte interessada provavelmente adotará ações não de apoio	aumenta	diminui
É improvável que as partes interessadas tomem qualquer ação	diminui	diminui
Parte interessada provavelmente formará coalizão com outras partes interessadas	aumenta	qualquer
Parte interessada provavelmente formará coalizão com a organização	diminui	aumenta
É improvável que as partes interessadas formem qualquer coligação	diminui	diminui

ANEXO V – Matriz para posicionamento dos *stakeholders* mapeados de acordo com o potencial em ameaçar ou colaborar com a instituição



ANEXO VI – Matriz para posicionamento dos *Stakeholders* mapeados de acordo com o potencial em ameaçar ou colaborar com a instituição

Stakeholders mapeados e classificados	Demandas e necessidades	Grandes Áreas e Indicadores							
		Ensino		Pesquisa	Extensão	Inovação		Gestão	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
S1	D1								
S2	D2								
S3	D3								
S4	D4								
S5	D5								
S6	D6								
S7	D7								

Legenda

Grandes áreas: ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão. Objetivos estratégicos: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8. Indicadores: I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8. Stakeholders mapeados e classificados: S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7. Demandas e necessidades: D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7.

Fonte: Adaptado de (Pöttker, 2012)

ANEXO VII – Quadro auxiliar para hierarquização das demandas relacionadas aos objetivos estratégicos da instituição e identificação das demandas críticas

Stakeholder mapeado e classificado	Demandas e necessidades	Grandes áreas e objetivos																				Processo estruturado para demanda	Resultado	Resultado final	
		Ensino					Pesquisa				Extensão		Inovação				Gestão					sim - 1			
		OR1	OR2	OTO1	OTO2	OTO3	OR3	OR4	OTO4	OTO5	OR5	OTO6	OR6	OTO7	OTO8	OTO9	OR7	OR8	OR9	OTO10	OTO11	OTO12			não - 2
S1	D1	10	5	5	5	1																	1	18,50	18,50
S2	D2										10	10											2	20,00	40,00
S3	D3												5	10	10	1							2	18,50	37,00
S4	D4						5	5	1	1													2	7,00	14,00
S5	D5	10	10	10	1	5																	2	26,00	52,00
S6	D6																5	5	1	10	10	10	2	33,67	67,33
S7	D7																10	10	5	10	1	1	1	20,33	20,33

Legenda

Legenda: OR – objetivo revisado. OTO – objetivo tático-operacional

Demanda crítica: aquela demanda que não possui processo estruturado que assegure o seu atendimento. No caso do exemplo acima, todas as demandas que na coluna “processo estruturado para demanda” apresentaram o resultado 2 são consideradas críticas

ANEXO VIII – Check list para verificação do atendimento dos subelementos do Programa de Gerenciamento de Stakeholders

Elemento	Subelemento	Critérios	Atende	Não atende	Não se aplica	Evidências
1 - Gerenciamento dos Stakeholders	1.1 - Mapeamento	Os <i>stakeholders</i> da instituição foram mapeados				
		O mapeamento dos <i>stakeholders</i> considerou os cenários internos e externos				
		Os stakeholders mapeados foram relacionados nas categorias e subcategorias propostas pelo PGS				
	1.2 - Hierarquização	Os <i>stakeholders</i> mapeados foram hierarquizados de acordo com sua saliência				
		Os <i>stakeholders</i> mapeados foram classificados de acordo com o potencial de colaborar ou ameaçar a instituição				
	1.3 - Objetivos e necessidades relacionados	As demandas dos <i>stakeholders</i> foram mapeadas com a utilização das ferramentas específicas (consulta e audiência públicas e/ou plataformas de colaboração <i>online</i>)				
		As demandas mapeadas apresentam relação com os objetivos institucionais				
		A estratégia institucional foi revista para adequar-se às necessidades dos <i>stakeholders</i>				
		Existem processos relacionados que assegurem o atendimento das demandas mapeadas				
		As demandas críticas foram identificadas				

	1.4 - Aplicação de estratégias	As estratégias de relacionamento com os <i>stakeholders</i> foram definidas de acordo com o posicionamento das partes interessada na matriz de cooperação e ameaça				
		As estratégias de relacionamento com os <i>stakeholders</i> foram definidas considerando as demandas críticas mapeadas				
	1.5 - Participação no processo decisório	As instâncias internas de governança estão definidas				
		Os <i>stakeholders</i> mapeados participam das instâncias de governança da instituição				
2 - Comunicação	2.1 - Canais de comunicação	Os canais de comunicação com as partes interessadas estão estabelecidos (portal, site, contatos de WhatsApp e <i>emails</i> institucionais)				
		O canal de denúncias (ouvidoria) está estabelecido				
		A ouvidoria propõe melhorias com base nas críticas e sugestões recebidas				
	2.2 - Acessibilidade comunicacional	Os materiais e serviços disponibilizados apresentam acessibilidade comunicacional por meio de audiodescrição, legendas, janelas de Libras, dublagens e outras metodologias que possam facilitar o acesso aos documentos institucionais				
	2.3 - Transparência ativa e proativa	As informações sobre a instituição são divulgadas por iniciativa própria, de maneira clara e espontânea, independentemente de qualquer solicitação da sociedade				

		As informações que devem ser apresentadas por determinação legal estão disponíveis para a sociedade independente de solicitação				
		Há na instituição servidor devidamente nomeado como Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação				
	2.4 - Publicações com dados abertos	A instituição possui Plano de Dados Abertos aprovado, publicado e monitorado				
		Existem mecanismos para que os <i>stakeholders</i> notifiquem a instituição sobre a atualização e integridade dos dados disponibilizados no seu portal				
	2.5 - Simplificação do atendimento	A instituição definiu metas para ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital				
		A instituição definiu metas para reduzir a necessidade de atendimento presencial dos usuários em todas as etapas de prestação dos serviços públicos				
		A instituição definiu metas para melhoria e incentivo da atuação integrada e sistêmica com outros órgãos e entidades dos quais dependa ou com os quais interaja intensivamente na prestação dos serviços públicos, como por exemplo o compartilhamento de dados				

		A instituição definiu metas para otimizar o uso de múltiplos canais de atendimento assegurando que o canal mais adequado esteja disponível a todos os usuários, incluindo aqueles que precisam de atendimentos especiais e, em caso de falhas no canal principal, que outros alternativos estejam disponíveis para a sociedade				
3 - Governança	3.1 - Estrutura de governança com <i>stakeholders</i>	Os <i>stakeholders</i> são membros das instâncias de governança da instituição				
		Existe fluxo definido que estabeleça a comunicação entre as instâncias de governança da instituição				
		O fluxo que estabelece a comunicação entre as instâncias de governança é revisto e atualizado periodicamente				
	3.2 - Estrutura de integridade	A instituição possui Plano de Integridade aprovado, publicado e monitorado				
		A instituição gerencia os riscos para a integridade				
		A instituição aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC)				
	3.3 - Gerenciamento de riscos	A instituição possui Política de Gerenciamento de Riscos				
		Está definida a instância ou unidade responsável pelo gerenciamento de riscos				
		Os limites de exposição ao risco (apetite ao risco) foram definidos				

Sustentabilidade ambiental		Existe, na instituição, Plano de Contingenciamento de Riscos				
	3.4 - Apropriação dos resultados da Auditoria Interna	A gestão da instituição se apropria dos resultados dos trabalhos da auditoria interna				
		A gestão da instituição implementa as recomendações emitidas pela auditoria interna				
		A gestão da instituição, quando não implementa as recomendações emitidas pela auditoria interna, aceita formalmente os riscos associados à não adoção das recomendações				
	3.5 - Prestação de contas	A instituição presta contas à sociedade por meio da publicação do relatório de gestão no formato de relato integrado				
		Os relatórios de atividades de auditoria interna (Raint) são publicados na página da instituição na internet				
		A ouvidoria publica relatório qualitativo das atividades desenvolvidas				
		O relatório de avaliação produzido pela CPA é publicado na página da instituição na internet				
	4.1 - Política de sustentabilidade ambiental	A instituição possui Política Ambiental aprovada, publicada e monitorada				

		A Política Ambiental da instituição apresenta aspectos de sustentabilidade com diretrizes para redução do uso de papel e plástico, gerenciamento de resíduos sólidos e tóxicos, uso racional dos recursos naturais e dos bens públicos, utilização de fontes de energia renováveis, realização de coleta seletiva com acompanhamento da destinação dos resíduos				
4.2 - Promoção da sustentabilidade ambiental aos <i>stakeholders</i>		A instituição possui indicadores que demonstrem o compromisso da instituição com as necessidades ambientais das partes interessadas				
		Os indicadores ambientais são monitorados e seus resultados são disponibilizados aos <i>stakeholders</i>				
4.3 - Plano de Logística Sustentável		A instituição possui Plano de Logística Sustentável aprovado e monitorado				
		O PLS apresenta relação com o PDI vigente				
		O PLS apresenta indicadores e metas que garantam a efetividade das compras e das construções sustentáveis				
4.4 - Relatório de sustentabilidade ambiental		A instituição publica periodicamente relatório com análise qualitativa demonstrando o impacto que as ações apresentaram para os <i>stakeholders</i>				
4.5 - Selo verde e selo prata da A3P		A instituição é adesa à A3P				
		A instituição possui selo verde da A3P				

		A instituição possui selo prata da A3P				
5 - Sustentabilidade social	5.1 - Acessibilidade arquitetônica	A instituição possui Política de acessibilidade aprovada e monitorada				
		Os projetos para as novas obras e para as reformas dos prédios mais antigos garantem acessibilidade arquitetônica				
		A instituição estabelece e divulga canal de comunicação com responsável nomeado ou equipe designada para tratar questões de acessibilidade e garantir que as práticas de acessibilidade sejam monitoradas e auditadas				
	5.2 - Qualidade de vida	A instituição possui Política de Qualidade de Vida aprovada e monitorada				
		A Política de Qualidade de Vida possui diretrizes e ações que sejam capazes de detectar precocemente e prevenir doenças relacionadas ao trabalho				
		A Política de Qualidade de Vida possui diretrizes e ações que avaliem o estado de saúde física e mental do servidor para desempenhar suas atividades				
		A Política de Qualidade de Vida possui diretrizes e ações que intervenham no processo de adoecimento do servidor tanto de maneira individual quanto nas relações no ambiente de trabalho				

	A Política de Qualidade de Vida é avaliada e seus resultados são disponibilizados às partes interessadas por meio de relatório qualitativo				
5.3 - Combate à discriminação	A instituição possui Política de combate à discriminação aprovada e monitorada				
	A instituição realiza publicações informativas de como proceder em caso de discriminação ou qualquer outro desrespeito				
	A instituição possui estrutura responsável por receber as denúncias sobre discriminação com garantia de sigilo ao denunciante				
5.4 - Diversidade e inclusão	A instituição possui Política de diversidade e inclusão aprovada, implementada e monitorada abrangendo as temáticas de equidade racial, gênero, orientação sexual, idade, religião, pessoa com deficiência.				
	A instituição indicou pessoa ou equipe responsável exclusivamente para lidar com as questões relacionadas à diversidade e inclusão				
5.5 - Prevenção e combate ao assédio	A instituição possui política ou documento equivalente de prevenção e combate ao assédio aprovada, publicada e monitorada				

		A instituição publica documento informativo explicando quais condutas caracterizam e como proceder em caso de identificação de assédio e qual a estrutura e o servidor ou equipe responsável por receber as notícias de assédio com garantia de sigilo e compromisso com a confidencialidade				
		A instituição desenvolve plano de capacitação sobre assédio e direito das vítimas e qual o protocolo de acolhimento para as vítimas ou quem denuncia os casos de assédio				

O subelemento somente será considerado se todos os critérios estiverem atendidos

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. *et al.* Aplicação de um modelo para análise de stakeholders: o caso da Secretaria de Turismo do Paaná. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa - MG, v. 11, n. 2, Abril 2019. ISSN 2175-5787.

BAHIA, L. O. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021.

BASTOS, M. C. P.; FERREIRA, D. V. **Metodologia Científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

BOAVENTURA, J. M. G. **Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders**. Tese (Livre Docência em Teoria dos stakeholders). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudanças Climáticas. **Notícias**, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/noticias/a3p-lanca-selo-de-reconhecimento-de-praticas-sustentaveis-no-trabalho>. Acesso em: 9 Junho 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília: Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2017.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços. **Governo Digital**, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/dados-abertos>. Acesso em: 08 Junho 2024.

BRASIL. Logística Pública Sustentável. **Portal de Compras do Governo Federal**, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis>. Acesso em: 08 Junho 2024.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. **A3P**, 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/composicao/secex/dea/programas-e-projetos/a3p>. Acesso em: 9 Junho 2024.

BRONSTEIN, M. Levantamento bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no campo da Administração. **Revista Caderno de Negócios**, Teresópolis, v. 1, n. 1, p. 24-45, 2020.

BRYSON, J. M. What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Guia de Transparência Ativa para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/acessoinformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/gta-7-guia-de-transparencia-ativa-final.pdf>. Acesso em: 08 Junho 2024.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR.
Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ. Brasília: Capes, 2020.

COSTA, S. M. M.; MATTOS, C. A. C. D. Analisando stakeholders internos em uma instituição de ensino superior: o caso na Universidade Federal do Pará. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 01, n. 06, p. 05-18, Maio 2020. ISSN: 2448-0959.

COUTO, A. **Teoria Geral da Administração.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2015.
EIDT, E. C.; CALGARO, R. Responsabilidade Social Universitária - hitórico e complexidade implícitos na constituição do conceito. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas - SP, v. 26, n. 01, p. 89-111, Março 2021.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 5ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência do desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão nº 1369. **IPEA**, Brasília, 2009.

FNQ, F. N. D. Q.-. **Compromisso com as partes interessadas:** FNQ gestão para excelência. São Paulo: [s.n.], 2017. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_29_compromisso_com_as_partes_interessadas.pdf. Acesso em: 17 Fevereiro 2024.

FREEMAN, R. E. What is Stakeholder Theory? **YouTube**, 01 Outubro 2009. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bIRUaLcvPe8&t=0s>. Acesso em: 21 Janeiro 2024.

FREIRE, B. D.; CONEJERO, M. A.; PARENTE, T. C. Saliênica, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 251-275, setembro-dezembro 2021. ISSN 1983-4535.

GESSER, G. A. *et al.* Analisando os stakeholders das universidades. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 3146-3179, 2023. ISSN 2178-9010.

GIBSON, K. The Moral Basis of Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, p. 245-257, 2000.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALERNO, C. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. **Higher Education**, v. 56, n. 3, p. 303-324, 2008.

KETTUNEN, J. Relações com as partes interessadas no ensino superior. **Ensino Superior e Gestão**, v. 21, p. 56-65, 2014.

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

MACHADO, D. P.; QUIRAQUE, E. H. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 28, 2023. ISSN 1982-5765.

MACIEL, W. R. E. *et al.* O Processo de Criação de Valor: discussão estruturada das abordagens da literatura. **Caderno Profissional de Marketing**, v. 10, n. 5, p. 125-148, Agosto - Novembro 2022. ISSN 2317-6466.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. An exploratory research on the stakeholders of a university. **Journal of Management and Strategy**, Dezembro 2010. ISSN 1923-3973.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. **Management Decision**, Covilhã - Portugal, v. 50, p. 1861-1879, 2012. ISSN 10.

MATTOS, S. M. N. D. **Conversando sobre metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre, RS: Editora FI, 2020.

MATTOS, S. M. N. D. **Conversando sobre metodologia da pesquisa científica: desenhando o projeto e a pesquisa**. Cachoeirinha: Editora Fi, v. 2, 2024.

MENEZES, P. Toda matéria. **Site Toda Matéria**, 2023. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/o-que-e-ciencia/>. Acesso em: 24 Agosto 2023.

MIRANDA, R. F. D. A.; SILVA, T. A. B. D.; MARANI, S. C. Z. Governança, transparência e geração de valor público: uma proposta com foco nos conselhos de políticas públicas. **XXVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Bogotá - Colômbia, Novembro 2021.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico para órgãos e entidades públicas**. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.

PÖTTKER, D. **Integração das necessidades dos stakeholders aos objetivos estratégicos através da análise da rede de valor**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2012.

PROAP. **Análise dos indicadores de gestão - ano base 2023**. Universidade Federal do Tocantins - UFT. Palmas. 2024.

ROSSI, E. C. **Introdução à Gestão de Processos. Apostila**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2021.

RUA, M. D. G. **Políticas Públicas**. 3ª. ed. Brasília: CAPES:UAB, 2014.

SAVAGE, G. T.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 2, Maio 1991.

SCHULZ, P. A comunicação social das universidades: percepções e ações na Unicamp. **Metricas.edu**, 2020. Disponível em: <https://metricas.usp.br/a-comunicacao-social-das-universidades-percepcoes-e-acoes-na-unicamp/#site-header>. Acesso em: 08 Junho 2024.

SCHULZ, P. Metricas.edu. **Metricas.edu**, 06 Julho 2020. Disponível em: <https://metricas.usp.br/a-comunicacao-social-das-universidades-percepcoes-e-acoes-na-unicamp/>. Acesso em: 08 Junho 2024.

SOARES, E. Audiência pública no processo administrativo. **Revista de Direito Administrativo**, v. 229, p. 259-284, 2002.

SOUZA, S. R. D. M. **Gerenciamento de Continuidade de Negócio na Administração Pública**. Brasília: Enap, 2022.

STOCKER, F.; MASCENA, K. M. C. D. Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, p. 167-191, Janeiro - Abril 2019.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Instrução Normativa STJ/GP n 15 de 02 de agosto de 2021. Aprova o Manual do Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna - PAQMAI**. Brasília: [s.n.], 2021.

TEIXEIRA, V. A. Criando Valor Público - Gestão Estratégica no TCU. **Página de Liderança. Brasília**, Brasília, Outubro 2012. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/criando-valor-publico-gestao-estrategica-no-tcu.htm>. Acesso em: 30 Maio 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Auditoria Operacional**. 4. ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3ª. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado - SecexAdministração, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança e Gestão Públicas. **Portal TCU**, 2021. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20178%20-%20UFT.pdf>. Acesso em: 22 Junho 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de gestão: guia para elaboração na forma de relato integrado: evolução da prestação de contas**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2022.

UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DA UFT. **Ação 7 - Paint 2022 - Maturidade da Gestão de Riscos**. Universidade Federal do Tocantins. Palmas, p. 64. 2022.

UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DA UFT. **Parecer sobre a prestação de contas - exercício 2022**. Universidade Federal do Tocantins. Palmas, p. 82. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Secretaria de Acessibilidade. Acessibilidade Comunicacional: você já ouviu falar? **Portal UFC**, 2017. Disponível em: <https://acessibilidade.ufc.br/pt/acessibilidade-comunicacional-voce-ja-ouviu-falar/>. Acesso em: 08 Junho 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Secretaria de Acessibilidade. O que é acessibilidade? **Portal UFC**, 2024. Disponível em: <https://acessibilidade.ufc.br/pt/o-que-e-acessibilidade/>. Acesso em: 9 Junho 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conhecendo a sua universidade. *In*: PROGEDEP **Curso de Integração do Servidor**. Palmas: UFT, 2018. p. 6-9.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Resolução nº 38/2021 - Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025. Palmas: Universidade Federal do Tocantins - Conselho Superior, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Resolução nº 38/2021 - Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025. Palmas: Universidade Federal do Tocantins - Conselho Superior, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Universidade Federal do Tocantins. **Portal UFT. Institucional**, 2021. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/gestao>. Acesso em: 14 Julho 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Portal UFT. **UFT.Gestão.Conselhos Superiores**, 2024. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/conselhos-superiores/consuni/apresentacao>. Acesso em: 31 maio 2024.