



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO MECANISMO DE CONTROLE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

Ilânia Fonseca Cavalcanti
Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca

Produto Técnico/Tecnológico
PROFIAP/Univasf
Juazeiro-BA
2025

RELATÓRIO TÉCNICO PROPOSITIVO SOBRE O MECANISMO DE CONTROLE NA GOVERNANÇA DA UNIVASF

Relatório técnico propositivo apresentado pela mestrande Ilânia Fonseca Cavalcanti ao mestrado profissional em administração pública em rede no Profiap/Univasf, sob orientação do docente Platini Gomes Fonseca como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em administração pública.



Resumo

04

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

05

Público-alvo da proposta

06

Descrição da situação-problema

07

Objetivos da proposta de intervenção

08

Diagnóstico e análise

09

Proposta de intervenção

10

Referências

19

RESUMO

Este relatório técnico propositivo apresenta o diagnóstico e proposta de intervenção para o aprimoramento do mecanismo de controle da governança pública na Univasf.

A partir da análise realizada na revisão da dissertação Governança Pública e o seu mecanismo de controle: um estudo de caso na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)

O diagnóstico, fundamentado na análise das práticas de controle, revela que a Univasf encontra-se em um estágio intermediário de maturidade em governança.

As principais fragilidades identificadas incluem a ausência de institucionalização da pesquisa de satisfação com as partes interessadas, e a ineficácia da política de dados abertos.

A intervenção proposta estrutura-se em cinco eixos estratégicos, visando a consolidação da cultura e o alinhamento da gestão.

As ações prioritárias incluem a capacitação continuada em governança para a alta gestão, a inclusão permanente da governança pública no fórum de pró-reitores, a institucionalização da pesquisa de satisfação (IPS) e a criação de um comitê de governança integrada (CGI) para promover a articulação horizontal.

O objetivo final do plano é elevar o nível de maturidade da UNIVASF para o estágio aprimorado, garantindo que o controle seja eficaz, estratégico e voltado para a satisfação do usuário, fortalecendo a transparência e a *accountability* na gestão pública universitária.



CONTEXTO

Organização: Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf).

Setor/Área de Foco: Governança e Gestão Pública no contexto do Ensino Superior Federal.

A presente proposta de intervenção busca contribuir para o fortalecimento do mecanismo de controle da governança na Univasf, propondo medidas que articulem transparência, participação social, auditoria interna e *accountability* como vetores essenciais para consolidar uma gestão pública mais íntegra, responsiva e orientada para a criação de valor público.

A Univasf, instituição federal de ensino criada em 2002, possui uma estrutura de administração superior com órgãos executivos (Reitoria, Pró-Reitorias) e órgãos deliberativos (Conuni e Concur), refletindo um modelo de gestão que busca ser participativo e democrático.

A natureza jurídica da organização, aliada às exigências da lei de acesso à informação (LAI) e das boas práticas de governança pública, torna imperativo o alinhamento da gestão e do controle aos princípios de transparência e *accountability*.

Ao longo dos seus 20 anos de funcionamento, a Univasf consolidou-se como agente de transformação social, mas enfrenta desafios estruturais e conjunturais que impactam diretamente sua governança. Entre eles, destacam-se as restrições orçamentárias impostas ao sistema federal de ensino superior, a carência de servidores técnico-administrativos e docentes, a complexidade de sua estrutura organizacional e a necessidade de modernização dos processos de gestão.

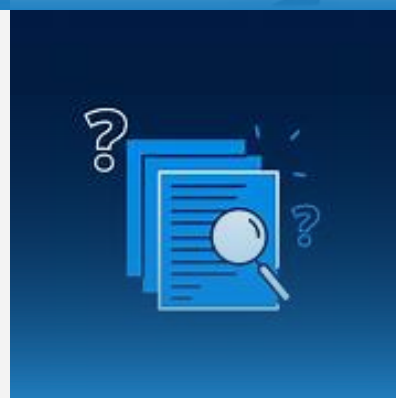
No cenário recente, indicadores de governança da Univasf revelaram fragilidades. Em 2021, a Universidade apresentou apenas 38,3% no índice de governança e gestão (iGG) e 54,3% no índice de governança pública (iGovPub), ambos elaborados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), posicionando a instituição em estágio intermediário de maturidade em governança e abaixo da média de universidades federais. Além disso, houve queda em relação a anos anteriores, quando a Univasf figurava entre as primeiras colocadas, o que sinaliza a necessidade de revisão e fortalecimento de suas práticas de controle.

Outro ponto de destaque é que, apesar de avanços na transparência ativa e no fortalecimento da auditoria interna, a Univasf ainda enfrenta dificuldades na implementação da política de dados abertos e na realização sistemática de pesquisas de satisfação junto às partes interessadas. Esses fatores revelam um distanciamento entre a estrutura formal de governança e a prática cotidiana, resultando em lacunas que limitam a efetividade da gestão universitária.

PÚBLICO-ALVO

Alta Administração da Univasf:
Reitoria, Conselhos (Conuni e Concur);
Pró-Reitorias (beneficiários da informação de controle);
Comunidade Acadêmica:
Servidores (Técnicos e Docentes) e Discentes;
Sociedade: Cidadãos e Órgãos de Controle Externo.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Apesar dos avanços institucionais, a Univasf apresenta fragilidades no mecanismo de controle da governança. A transparência ainda carece de dados abertos acessíveis e em linguagem cidadã; a satisfação das partes interessadas não é medida de forma sistemática. Esses fatores resultam em um nível intermediário de maturidade em governança, reforçado por restrições orçamentárias e baixa participação da comunidade acadêmica, o que evidencia a necessidade de fortalecer práticas de controle e consolidar arranjos participativos mais efetivos.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

São objetivos do presente relatório:

Propor uma proposta de aperfeiçoamento institucional para aprimorar os mecanismos de controle da governança na Univasf.

Objetivos específicos

- Identificar as práticas de controle já implementadas, destacando seus avanços e seus pontos de fragilidade.
- Apresentar um diagnóstico de maturidade da governança da Univasf, com foco nas dimensões de transparência, *accountability*, satisfação das partes interessadas e efetividade da auditoria interna.
- Propor intervenção nas fragilidades através de eixos estratégicos.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico realizado na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), fundamentado na triangulação entre análise documental, entrevistas e observação, indicou que a instituição apresenta um **nível intermediário de maturidade em governança pública**, conforme parâmetros do Tribunal de Contas da União (TCU) organizados nas dimensões de transparência, *accountability*, satisfação das partes interessadas, auditoria interna.

Os resultados demonstraram os níveis de adequação de cada dimensão, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Análise dos Níveis de Adequação de Controle

DIMENSÃO	NÍVEL DE ADEQUAÇÃO	SÍNTESE DA TRIANGULAÇÃO
Transparência	Parcialmente adequada	Informações disponíveis em portais oficiais e transmissões públicas de reuniões, mas política de dados abertos pouco efetiva e linguagem excessivamente técnica.
Accountability	Adequada em parte	Existem conselhos superiores, relatórios e ouvidoria, mas a integração entre setores de controle é limitada e a participação da comunidade acadêmica é restrita.
Satisfação das Partes Interessadas	Necessidade de adequação	Não há pesquisas institucionais de satisfação; as escutas realizadas são pontuais e pouco incorporadas ao processo de planejamento.
Auditoria Interna	Adequada, com desafios	Cumprir funções formais e entrega relatórios (PAINT/RAINT), mas ainda é percebida principalmente como mecanismo de conformidade, pouco integrada à estratégia institucional.

fonte: do autor

Os resultados também revelaram avanços em algumas dimensões, mas também fragilidades relevantes, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Análise das Práticas de Controle



Avanços Identificados

Estrutura de Controle Existente:

Presença de mecanismos formais como auditoria interna, conselhos superiores e ouvidoria.

Transparência na Comunicação:

Publicação regular de documentos e relatórios em portais oficiais.

Visibilidade Institucional:

Transmissão ao vivo de reuniões dos conselhos superiores, ampliando o alcance e a transparência.

Regularidade no Planejamento e Relato:

Elaboração consistente de instrumentos como PDI, Relato Integrado de Gestão e relatórios da auditoria interna (PAINT e RAIN).



Fragilidades Identificadas

Ausência de Pesquisa de Satisfação Sistemática:

Falta de avaliação da percepção real da comunidade acadêmica e dos usuários externos.

Baixa Integração Setorial:

Necessidade de maior sinergia entre os setores de controle, que hoje atuam de forma isolada.

Problemas na Política de Dados Abertos:

Falha na efetivação, com documentos desatualizados e falta de padronização nas informações.

Subutilização da Auditoria Interna:

Percepção da Auditoria apenas como mecanismo de conformidade, com baixo aproveitamento consultivo na esfera estratégica.

fonte: do autor

Embora a Univasf possua estruturas formais de controle consolidadas, a articulação entre os mecanismos e a participação efetiva da comunidade acadêmica ainda são insuficientes. As lacunas identificadas apontam para a necessidade de fortalecer práticas de transparência, ampliar a *accountability*, institucionalizar instrumentos de avaliação da satisfação e promover maior integração da auditoria interna ao processo decisório.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A Proposta de Intervenção Estratégica é o produto central deste Relatório Técnico e consiste em cinco eixos de intervenção estratégica, desenhado para mitigar as fragilidades diagnosticadas e elevar a maturidade da Governança Pública (GP) da Univasf, conforme o modelo referencial do Tribunal de Contas da União (TCU).














A presente proposta tem como fundamento primário o resultado da análise de diagnóstico que classificou a Univasf no estágio intermediário de maturidade em governança. A intervenção é necessária porque as lacunas não são apenas operacionais, mas sim estratégicas e culturais, exigindo um tratamento focado na alta gestão e na articulação intersetorial.

EIXOS DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA



fonte: do autor

A lógica da intervenção reside na relação direta entre a fragilidade e a solução proposta:

Fragilidade Diagnosticada	Objetivo de Melhoria	Eixo de Intervenção
 Ausência de Pesquisa de Satisfação	 Tornar a gestão orientada ao usuário (voz do cidadão)	 Eixo 3: Orientação ao Usuário
 Necessidade de maior integração entre os setores de controle	 Consolidar a cultura de GP e a integração setorial	 Eixo 1: Cultura e Capacitação  Eixo 2: Alinhamento Estratégico  Eixo 5: Integração do Controle
 Falha na efetivação de Dados Abertos	 Aumentar a transparência social e o controle externo	 Eixo 4: Transparência Social
 A auditoria interna, ao ser vista apenas com o foco prioritário na conformidade, acaba não agregando valor consultivo na esfera estratégica	 Promover o alinhamento estratégico do controle interno	 Eixo 2: Alinhamento Estratégico

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS E FUNDAMENTOS

Eixo 1: Cultura e Capacitação

Foco: Garantir que os princípios de governança sejam internalizados pela alta gestão e orientem a tomada de decisão.

Ação A: Capacitação Continuada em Governança Pública

- Detalhamento: Institucionalizar um Programa Anual de Capacitação destinado a membros da alta gestão, gestores de pró-reitorias, diretorias e presidentes de comissões estratégicas.
- Conteúdo: Governança pública, transparência, *accountability* e auditoria, com *benchmarking* de instituições federais com alto desempenho no iGovPub.
- Responsável: Coordenação de Capacitação e Desempenho, em parceria com a Auditoria Interna e órgãos de controle (ENAP, CGU, TCU).



EIXO 1

Cultura e Capacitação

FUNDAMENTOS

• **Capacitação Gerencial:**
Desenvolvimento de competências em gestão de riscos

• **Cultura Organizacional:**
Consolidação da mentalidade de governança

• **Liderança Estratégica:**
Engajamento da alta gestão nos controles

DETALHAMENTO

- Workshops de sensibilização
- Treinamentos específicos
- Programa de mentoria
- Avaliação de competências
- Plano de desenvolvimento

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS E FUNDAMENTOS

Eixo 2: Alinhamento estratégico

Garantir que as práticas de governança estejam vinculadas ao ciclo de planejamento institucional, especialmente ao próximo PDI (2026–2030).

Ação A: Integração das Recomendações de Governança no PDI

- Detalhamento: Incorporar indicadores de transparência, accountability e auditoria como dimensões estratégicas no processo de elaboração e acompanhamento do PDI.
- Conteúdo: Inclusão de metas de governança, monitoramento de resultados e uso das avaliações do TCU (iGG/iGovPub) como insumo.
- Responsável: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLADI), com apoio do Comitê de Governança Integrada (quando instituído).

Ação B: Implementação do Tema Governança no Fórum da Forpladi

- Detalhamento: Garantir a inserção sistemática do tema “governança” na agenda do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forpladi), promovendo intercâmbio de boas práticas entre as IFES.
- Conteúdo: Discussão de indicadores de governança, compartilhamento de experiências bem-sucedidas e articulação de estratégias conjuntas entre universidades.
- Responsável: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLADI), em articulação com a Reitoria e representantes da Univasf no Forpladi.



EIXO 2

Alinhamento Estratégico

FUNDAMENTOS

• **Governança Institucional:**
Integração no Fórum de Pró-Reitores

• **Coordenação Estratégica:**
Alinhamento de objetivos institucionais

• **Comunicação Efetiva:**
Fluxos de informação estruturados

DETALHAMENTO

- Institucionalização no Fórum
- Definição de responsabilidades
- Cronograma de reuniões
- Indicadores de desempenho
- Relatórios de acompanhamento

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS E FUNDAMENTOS

Eixo 3: Orientação ao Usuário

Foco: Garantir a efetividade da política de dados abertos e o acesso às informações em linguagem cidadã.

Ação A: Institucionalização de Pesquisa de Satisfação (IPS)

- Detalhamento: Criar e aplicar um Questionário de Satisfação Institucional (PSI) anual ou bienal, abrangendo discentes, técnicos, docentes e a comunidade externa (usuários dos serviços de extensão/pesquisa).
- Conteúdo: Os resultados da PSI devem ser formalmente incorporados ao processo de Planejamento Estratégico e utilizados pela Ouvidoria para aprimorar o tratamento das manifestações.
- Responsável: PROPLADI (planejamento e tratamento dos dados) e Ouvidoria (comunicação e disseminação dos resultados).



EIXO 3

Orientação ao Usuário

FUNDAMENTOS

• **Voz do Cidadão:**
Pesquisa de satisfação institucional

• **Gestão por Resultados:**
Orientação pelos resultados percebidos

• **Melhoria Continua:**
Ciclo de feedback e aprimoramento

DETALHAMENTO

- Desenvolvimento do instrument
- Aplicação sistemática
- Análise dos resultados
- Planos de ação corretiva
- Comunicação dos resultados

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS E FUNDAMENTOS

Eixo 4: Transparência Social

Foco: Garantir a efetividade da política de dados abertos e o acesso às informações em linguagem cidadã.

Ação A: Atualização e Implementação do Plano de Dados Abertos (PDA)

- Detalhamento: Revisar periodicamente o PDA, priorizando informações estratégicas de interesse público.
- Conteúdo: Publicação de dados em formato aberto, acessível e interoperável; relatórios traduzidos em linguagem cidadã; usabilidade do portal institucional.
- Responsável: Coordenação de Tecnologia da Informação, em articulação com a PROPLADI e Ouvidoria.



EIXO 4

Transparência Social



FUNDAMENTOS

• Dados Abertos:

Efetivação do plano institucional

• Controle Social:

Fortalecimento da participação cidadã

• Acessibilidade:

Formatos compreensíveis ao público



DETALHAMENTO

- Revisão do plano atual
- Definição de formatos
- Cronograma de publicação
- Capacitação das equipes
- Monitoramento de acesso

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS E FUNDAMENTOS

Eixo 5: Integração do Controle

Foco: Promover a integração horizontal entre mecanismos de controle e instâncias estratégicas da gestão.

Ação A: Instituição do Comitê de Governança Integrada

- Detalhamento: Criar portaria para formalizar o Comitê de Governança Integrada, definindo composição, atribuições e agenda mínima de reuniões.
- Conteúdo: Articulação entre Auditoria Interna, Ouvidoria, Comissão Permanente de Controle Disciplinar e Reitoria.
- Responsável: Reitoria.



EIXO 5

Integração do Controle

FUNDAMENTOS

• **Comitê Integrado:**
Criação do CGI (Comitê de Governança Integrada)

• **Coordenação Setorial:**
Articulação entre áreas de controle

• **Sinergia Operacional:**
Otimização de recursos e processos

DETALHAMENTO

- Estruturação do CGI
- Definição de competências
- Protocolos de integração
- Sistema de comunicação
- Avaliação de efetividade

REFERÊNCIAS

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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação (LAI). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 29 set. 2025.

CAVALCANTI, Ilânia Fonseca. Governança Pública e o seu Mecanismo de Controle: um estudo de caso na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial Básico de Governança Organizacional para a Administração Pública. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-governanca-organizacional-para-a-administracao-publica.htm>. Acesso em: 29 set. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Levantamento de Governança e Gestão Públicas: índice de governança pública (iGovPub). Brasília: TCU, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-setor-publico/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 29 set. 2025.

Discente: Ilânia Fonseca Cavalcanti,
mestranda

Orientador: Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca

Universidade Federal do Vale do São Francisco

13 de outubro de 2025