



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 mestrandia 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, responsável 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 Univasp: 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	Cumpre 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.

Transparéncia 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 transparéncia.

Regularidade no Planejamento e Relato:

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

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 transparéncia, 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 Contínua:**
Ciclo de feedback e aprimoramento

DETALHAMENTO

- Desenvolvimento do instrumento
- 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 Transparéncia Social

FUNDAMENTOS

- **Dados Abertos:**
Efetivação do plano institucional

- **Controle Social:**
Fortalecimento da participação cidadã

- **Acessibilidade:**
Formatos comprehensíveis 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