



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARTHA LORENA DE BRITO ASSUNÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO DE GOVERNANÇA PÚBLICA:  
UM COMPARATIVO DO PERFIL DE GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS  
DE ENSINO DE PETROLINA-PE**

**JUAZEIRO - BA**

**2019**

MARTHA LORENA DE BRITO ASSUNCAO

**DESENVOLVIMENTO DE GOVERNANÇA PÚBLICA:**  
UM COMPARATIVO DO PERFIL DE GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS  
DE ENSINO DE PETROLINA-PE

Dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como parte dos requisitos de obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Thiago Magalhães Amaral

**Coorientador:** Prof. Dr. Marcelo Silva de Souza Ribeiro

**JUAZEIRO - BA**

**2019**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO - *Australian National Audit Office*

ART. - Artigo

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

CEP - Comitê de Ética e Pesquisa

CIPFA - *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

DM - Dirigente Máximo

EC - Emenda Constitucional

FACAPE - Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina

FMI - Fundo Monetário Internacional

GC - Governança Corporativa

GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IES - Instituições de Ensino Superior

IF - Institutos Federais

IFAC - *International Federation of Accountants*

IFBA - Instituto Federal da Bahia

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IFMS - Instituto Federal do Mato Grosso do Sul

IFPB - Instituto Federal da Paraíba

IFRN - Instituto Federal do Rio Grande do Norte

IF-Sertão - Instituto Federal do Sertão Pernambucano

IGovPub - Índice de Governança Pública

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LAI - Lei de Acesso à Informação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*

OPM - *Office for Public Management Ltda*

PR/SAE - Presidência da República/Secretaria de Assuntos Estratégicos

PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

PROUNI - Programa Universidade para Todos

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
TCU - Tribunal de Contas da União  
TFC - Trabalho Final de Curso  
TI - Tecnologia da Informação  
UF – Universidade Federal  
UFF - Universidade Federal Fluminense  
UFLA - Universidade Federal de Lavras  
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais  
UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa  
UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco  
UnB - Universidade de Brasília  
UNEB - Universidade Estadual da Bahia  
UPE - Universidade de Pernambuco

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Porcentagem por Faixa de Classificação de IGovPub das Universidades Públicas Federais elaborada a partir do Apêndice A .....	16
TABELA 2 - Porcentagem para as 31 questões avaliadas para as IES Locais .....	46
TABELA 3 - Classificação do IGovPub de cada IES Local pela média .....	48
TABELA 4 - Classificação do IGovPub de cada IES Local pela mediana .....	48
TABELA 5 - Respostas das 4 IES Locais para as questões 1122, 2111, 3124 .....	49
TABELA 6 - Respostas das 4 IES Locais para a questão 1121 .....	49
TABELA 7: Demonstrativo dos dados da tabela 1em comparativo com as IES Locais por faixa de classificação do IGovPub .....	51
TABELA 8: Demonstrativo da média dos mecanismos das IES Locais e do Panorama Nacional .....	51
TABELA 9: Demonstrativo comparativo da média dos mecanismos da Governança do panorama local com o nacional .....	52

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Definições difundidas relacionadas à governança, segundo o TCU .....	31
QUADRO 2 - Funções da Governança e da Gestão .....	34
QUADRO 3 – Classificação da Pesquisa (em negrito) .....	39
QUADRO 4 - Fases da presente pesquisa .....	41
QUADRO 5 - Caracterização das Instituições de Ensino Superior (IES) Locais e seus respectivos Dirigentes Máximos (DM) .....	43
QUADRO 6: Enquadramento das IES Locais em suas respectivas esferas .....	45

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Dimensão da governança pública .....	17
FIGURA 2 - Componentes dos mecanismos de governança do TCU .....	30
FIGURA 3 - Perspectivas da Governança Pública .....	31
FIGURA 4 - Sistema de Governança .....	33
FIGURA 5 - Relação entre Governança e Gestão .....	34
FIGURA 6 - Níveis de controle .....	35
FIGURA 7 – Mecanismos de Governança e seus componentes .....	35
FIGURA 8 - Recorte do item 21 do Relatório de Acompanhamento TC 015.268/2018-7 elaborado pelo TCU .....	42
FIGURA 9 - Faixas de classificação de IGovPub desenvolvida pelo TCU .....	43
FIGURA 10 - Diagrama de Dispersão demonstrativo da comparação dos dados estatísticos (média, mediana, desvio padrão) entre as quatro IES Locais .....	48
FIGURA 11 - Média dos mecanismos de Governança para cada IES Local .....	51

## RESUMO

Juntamente com o modelo de gestão “gerencial” nasce a esperança, para a Administração Pública brasileira no sentido de alcançar um serviço público com qualidade ao cidadão. É nesse contexto que a Governança Pública passa a ser uma importante ferramenta. Esta pesquisa, portanto, analisa, por meio de estudo comparativo, o perfil de governança em quatro Instituições de Ensino Superior (IES) públicas do município de Petrolina-PE, seguindo os parâmetros do Tribunal de Contas da União (TCU) dentro do contexto local e nacional. Utilizou-se dos procedimentos técnicos de pesquisa documental com estudo de caso múltiplo, tipo exploratório-descritivo, com abordagem método misto. A coleta de dados ocorreu por meio do questionário elaborado pelo TCU adaptado pela autora - com desenvolvimento de nova ferramenta, aplicado junto aos dirigentes máximos das IES sob a forma de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas realizadas nas quatro instituições serviram de orientação para análise de Governança Pública em cada uma delas, a partir do quê propôs-se uma sugestão de plano de ação para as instituições envolvidas baseado na ferramenta 5w1h. Assim, propõe-se para estudos futuros, a realização de um comparativo do contexto local com o regional utilizando-se a mesma metodologia aplicada.

**Palavras-chave:** Eficiência, Governança Pública, Instituições Públicas de Ensino Superior, 5w1h.



## ABSTRACT

Together with the "managerial" management model, the hope is born for the Brazilian Public Administration to achieve a quality public service to the citizen. It is in this context that Public Governance becomes an important tool. This research, therefore, analyzes, through a comparative study, the governance profile in four Public Institutions of Higher Education (IES) of the city of Petrolina-PE, following the parameters of the Audit Court of the Union (TCU) within the local context and national. We used the technical procedures of documentary research with multiple case study, exploratory-descriptive type, with mixed method approach. Data collection was done through a questionnaire developed by the TCU adapted by the author - with the development of a new tool, applied to the highest leaders of HEI in the form of semi-structured interviews. The interviews conducted at the four institutions provided guidance for the analysis of Public Governance in each of them, from which a suggestion of action plan for the institutions involved was proposed based on the 5w1h tool. Thus, it is proposed for future studies, the accomplishment of a comparative of the local context with the regional one using the same applied methodology.

**Key-words:** Efficiency, Public Governance, Public Institutions of Higher Education, 5w1h.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicial e primordialmente a DEUS, por me permitir realizar este sonho.

Ao meu pai Francisco que só pôde ser pra nós conforme aprendeu ser da melhor forma que pôde; à minha mãe, Professora Liz Romão de Brito, por ser exemplo de força de vontade a mim e meus irmãos e nos ensinar a nunca desistir, à minha filha Mariana Lopes de Brito por ser minha luz no final do túnel e ao mesmo tempo minha mola propulsora, e também por ser pequena e me permitir aprender a ser grande, aos meus irmãos Marhla, Matheus e Danton por serem âncora, porto, sempre no momento oportuno, e ao meu padrasto Evandro por ter nos dado a honra de entrar na sua história de vida, por fazer minha mãe a mulher mais feliz do Mundo, por tratar a mim e meus irmãos como seu próprio filho e à minha filha como sua neta de coração, como também pelas importantíssimas contribuições no presente trabalho. Evandro, saiba que sem você, esse belíssimo texto não seria possível. E a Bob pelo eterno abanar de rabo sempre que chego em casa e os pulos em direção aos meus braços quando preciso sair, insistindo em me acompanhar.

À Luana, amiga de todas as horas de qualquer forma, a qualquer tempo, em qualquer lugar.

Ao meu primeiro orientador, Professor Leone Coelho Bagagi, com quem tive a honra de trabalhar na Univasf, que me ensinou a importância da inteligência emocional em qualquer contexto da vida; Professor Leone, sou muito grata a ti por ter aceitado iniciar essa caminhada chamada Profiap comigo.

Ao meu segundo orientador, Professor Doutor Thiago Magalhães Amaral que não apenas me acolheu quando eu mais precisei, mas lutou por mim até o fim. Professor Thiago, mais que orientador, tenho o Senhor como mentor, eu não sabia elaborar um texto acadêmico de pesquisa, o que ficou muito claro desde o início, mas fui devidamente lapidada, e mesmo ciente que ainda não me tornei um diamante no assunto, posso afirmar com toda a certeza que estou no caminho certo. Ao meu co-orientador Professor Doutor Marcelo Ribeiro que com toda paciência do Mundo, “ouviu” meu trabalho, sensibilizou-se com minha causa, aceitou o desafio e contribuiu com tamanha maestria.

Aos Professores Doutores Fernando Souto e Ricardo Duarte por terem trazido e estarem à frente desse Programa que tem mudado a vida de tanta gente no Vale do São Francisco. Pois, ter a oportunidade de fazer um Mestrado Profissional no nível da rede Profiap em uma Universidade Pública respeitada como a Univasf “na porta de casa” é impagável! E quero agradecer em especial ao Professor Fernando Souto que, no momento mais decisivo da minha vida, até agora, sensibilizou-se com meu enredo, da forma mais acolhedora conforme pude presenciar, deu a mim a chance minerva de poder continuar essa caminhada e enfim, finalizá-la com muita gratidão e certa de que o meu melhor está escrito aqui.

Aos meus colegas de trabalho: Humberto, Victor, Suzana, Neldson, Pollyanna, Ana Cássia, Maria, Weslany, Micheline, Geisa, Andressa, Élide, Deuzilene, Aurení, Carlos Coelho, Neuma, Natália; pela paciência, harmoniosa convivência e pelos ombros sempre apostos nas minhas crises.

A todos da Turma II do Profiap pela incrível parceria. E em especial a Aline Braga e Roberto César que nos pegaram (a mim e à minha filha Mariana, ainda na barriga e depois em nossos braços) pelas mãos e sei que ainda hoje não soltaram. Também ao líder de turma Júlio e Allan Richard que no momento mais crítico dessa jornada estiveram ao meu lado.

Enfim, e com muito carinho, à minha terapeuta de Constelação Sistêmica Tereza Roberta que foi e é peça fundamental pra construção desse estudo, por quem tenho grande respeito e admiração.

A todos os meus antepassados, pela oportunidade de representá-los em minhas realizações.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.1.1	Processo de interiorização do Ensino Superior.....	17
1.2	OBJETIVOS .....	18
1.2.1	Objetivo geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos .....	19
1.3	JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2</b>	<b>ABORDAGEM TEÓRICA</b> .....	<b>21</b>
2.1	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	21
2.1.1	Modelo patrimonialista .....	21
2.1.2	Modelo burocrático .....	22
2.1.3	Modelo gerencial .....	23
2.1.4	Modelo Societal .....	25
2.2	EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO .....	25
2.3	DA GOVERNANÇA CORPORATIVA À PÚBLICA .....	26
2.3.1	Histórico do termo governança.....	26
2.3.2	Conceito de Governança Corporativa e Pública .....	28
2.3.2.1	Governança Pública segundo Tribunal de Contas da União (TCU).....	29
2.4	PERFIL DE GOVERNANÇA NOS ÓRGÃOS E IES ELABORADO PELO TCU ...	36
2.5	FERRAMENTA 5W1H.....	37
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	38
3.2	OBJETO DE PESQUISA .....	40
3.3	DESENVOLVIMENTO DE NOVA FERRAMENTA.....	40
3.4	ESTRATÉGIAS E FASES DA PESQUISA .....	41
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>46</b>
4.1	ANÁLISE QUANTITATIVA DO PANORAMA LOCAL .....	46
4.2	COMPARATIVO DO PANORAMA LOCAL COM O NACIONAL .....	51
4.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO QUALITATIVA DOS RESULTADOS DAS QUATRO IES LOCAIS .....	53
4.3.1	Liderança.....	53
4.3.2	Estratégia.....	58

4.3.3 <i>Accountability</i> .....	61
4.4 PLANOS DE AÇÃO PARA AS IES “A” E “D” (5W1H).....	65
4.4.1 Sugestão de Plano de Ação para a IES “A” .....	66
4.4.2 Sugestão de Plano de Ação para a IES “D” .....	74
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>82</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>89</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Há muito tempo se busca excelência no serviço público, e, antes mesmo da Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998, que inovou introduzindo o conceito de eficiência na Administração Pública, através do Art. 37, já se discutia sobre a importância em tornar o serviço público mais eficiente a partir do aprimoramento do atendimento ao cidadão, com melhor manuseio do dinheiro público e entrega de um serviço de qualidade. É nesse sentido que, desde o nascimento da administração burocrática no Brasil, já se tentava combater práticas consideradas ilegais e atentatórias dos direitos adquiridos, a exemplo de nepotismo e corrupção, a fim de transformar as antigas práticas patrimonialistas em atos mais voltados à imparcialidade (CASTRO, 2010).

Com o tempo, a administração burocrática ganha “fama” de “engessada” por sua forma “controladora” de gerenciamento e, com isso, busca superar esse desafio, nascendo a contemporânea administração gerencial pública no Brasil. Esta surgiu no mesmo período do princípio da eficiência, normatizado pela EC nº 19/98, com o propósito de fazer mais com menos (CASTRO, 2010).

Mais recentemente, a partir desse modelo de atuação estratégica de gestão surge a Governança, que, conceitualmente:

Compreende os arranjos estabelecidos para assegurar que os resultados pretendidos às partes interessadas sejam definidos e alcançados. E complementa que a função fundamental da boa governança, especificamente no setor público, é assegurar que as entidades atinjam os resultados pretendidos, agindo sempre no interesse público (SOUZA, 2011, p. 25).

O *Australian National Audit Office* (ANAO) destaca que a governança do setor público engloba, primordialmente, os componentes de liderança, direção, controle e responsabilidade, devendo, ainda, auxiliar a entidade a alcançar os seus resultados, embasar suas decisões e ações (ANAO, 2002). Considera-se que uma boa prática de governança do setor público é fazer as coisas certas da melhor forma possível, no intuito de entregar alto padrão de desempenho em base sustentável (MARQUES, 2007; CAPPELLESSO; FIGUEIREDO, 2016). Esse é o entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU), quando conceitua que a Governança compreende, em especial, os mecanismos de liderança, estratégia e controle executados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão (SALES, 2015).

Muitos são os conceitos relacionados à governança, pois o termo amolda-se a vários contextos, como Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação (TI), Gestão de Contratos e Setor Financeiro (SOBREIRA; RODRIGUES, 2017). De acordo com posicionamento de

Kickert (1997), o conceito de governança pública está atrelado à legalidade e legitimidade das ações, onde a relação entre o contexto público e o social ganha papel de destaque. Da mesma forma, seguindo a mesma linha teórico-conceitual, Viana (2010) complementa que o termo é um complexo de princípios e de atividades, onde é feita a gestão do setor público para a sociedade.

Com todos esses conceitos supracitados, percebe-se que o entendimento que se tem sobre a governança pública não é muito claro, uma vez que não se formulou, na literatura, um consenso conceitual único, dando ao termo uma característica de conformidade com o contexto em que se aplica. Para Kissler e Heideman (2006), a prática da governança encontra-se direta ou indiretamente associada a sua área de atuação, seja pública ou particular, caracterizando-o como situacional. Na Gestão Pública, segmento de análise deste estudo, a governança desempenha um valoroso papel estratégico na condução das atividades sociais e gerenciais, garantindo a este arcabouço um olhar de maior impacto e enfoque nas necessidades institucionais e do cidadão (sociedade como um todo).

Entende-se que há muita expectativa em relação à governança pública, na possibilidade de que ela ofereça respostas teóricas fundamentadas aos gargalos observados no sistema, mostrando como gerir eficientemente os recursos públicos, a fim de disponibilizar um bom serviço ao cidadão, e desta forma cooperar para uma educação de qualidade. Ela ajuda a compreender como é possível explicar os valores emergentes nas sociedades modernas e novas expectativas dos cidadãos por meio de um Estado eficiente, a partir das novas possibilidades de participação e engajamento dos usuários do serviço público (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

A prática de boa governança na Gestão Pública pode impulsionar o progresso do Brasil, assim como tornar mais eficiente a administração do Estado. O Fundo Monetário Internacional (FMI) e também o Banco Mundial entendem que a prática da governança tende a impulsionar o fortalecimento da lei, da previsibilidade e da imparcialidade na execução das atividades do Estado; e auxiliará no combate à corrupção, dando enfoque na transparência e na facilidade de informação, além de regulamentar a política de desempenho nas instituições, de modo que os cidadãos consigam acompanhar e examinar a administração dos recursos públicos (WOODS, 2000), a partir de processos de transparência e facilitação de acesso à informação de interesse público.

Com base nessa perspectiva, o TCU lista algumas práticas que, segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC), permite o exercício de uma boa governança no setor público, quais sejam:



Garantir que o cidadão receba benefícios econômicos, sociais e ambientais com qualidade e eficiência; garantir que a entidade seja responsável e acessível; que exista clareza acerca de quais são os produtos e serviços que são efetivamente prestados e disponibilizados; ser sempre transparente no intuito de manter a sociedade bem informada e que as informações sejam confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis; buscar sempre utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; dialogar com a sociedade e lhe prestar contas; garantir que serviços prestados sejam de qualidade; garantir que governança tenha estruturas institucionais adequadas; promover conhecimento, habilidades e competências individuais; garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos e se utilizar de controles internos para mantê-los em níveis adequados e aceitáveis; manter as finanças robustas e responsáveis (SANTOS, 2016, p. 22-23).

Adiante, Frederickson (1999) destaca que a grande importância estratégica da governança está intimamente ligada a questões democráticas e aspectos como o desempenho, competência técnica, motivação, responsabilidade e profissionalismo, repercutindo esses indicadores, inclusive, em diversos segmentos, a exemplo das Instituições de Ensino Superior (IES), promovendo expressivas configurações nesse cenário de produção de conhecimento, além de absorver as abordagens de ensino no país e fundamentar uma nova visão de governança no serviço público que esteja mais voltada para a satisfação das demandas nesses espaços de disseminação e de reprodução do saber científico (SOBREIRA; RODRIGUES, 2017).

Teixeira *et al.* (2017) afirmam que, em resposta às novas demandas sociais, o ensino superior no Brasil tomou uma grande proporção, que acabou por aumentar e descentralizar o ambiente administrativo das universidades públicas, e, nesse viés, essas novas dimensões aumentaram a necessidade de planejamento e controles (externo e interno), além de um acompanhamento mais cuidadoso com a tomada de decisões, implicando no desempenho da governança como um instrumento para a regulamentação e sistematização das atividades desenvolvidas.

Inseridas nesse cenário de muitas inquietudes, complexidade e mudanças, as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras procuram sempre mais eficiência na prestação dos seus serviços, em conformidade com os códigos e valores de uma sociedade democrática e traduzindo os resultados dessa prática para o exercício de gestão mais exitosa. Cada vez mais complexa na administração moderna, a prática da boa governança tende a contribuir para o alinhamento entre a missão, a visão, os objetivos e as metas estratégicas da instituição (SILVA, 2016).

De acordo com o Censo da Educação Superior de 2015, publicado em 2018, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o Brasil possui 2.364 IES, sendo 195 universidades públicas, 149 centros universitários, 1.980

faculdades e 40 institutos federais e centros federais de educação tecnológica (BRASIL, 2018). As universidades públicas, que apesar de representarem 8,2% do total das IES, de acordo com o Censo da Educação Superior 2013, concentram 73% das matrículas, encontram-se constantemente submetidas a desafios, como a definir e implementar novos cursos, aumentar o número de vagas oferecidas, mesmo com as distorções na alocação dos recursos orçamentários que acabam por afetar a qualidade dos serviços (PIRES; ROSA; SILVA, 2010; MAYER *et al.*, 2017).

Ao reconhecer os desafios impostos a esta realidade, diversos órgãos e instituições governamentais passaram a reformular seus atos na busca de boas práticas em Governança, em especial as instituições educativas de ensino superior. Quanto às IES nacionais, compete a elas “descobrir, criar e gerar os novos conhecimentos para levar à sociedade maior nível e qualidade dos serviços de educação e, com isso, garantir a satisfação das necessidades dos estudantes e profissionais” (BATISTA, 2016, p.18), capacitando os recursos humanos e munindo-os com habilidades, aptidões e competências específicas para intervirem no mundo social e no mercado de trabalho de forma consciente e racional.

As Instituições Públicas de Ensino Superior são cobradas por exercerem uma verdadeira ‘missão de interesse público’, principalmente no que tange à gestão de recursos públicos e operacional, desenvolvimento social, cultural e educacional (BATISTA, 2016, p. 21).

Assim, identificando as particularidades exercidas por estas instituições públicas de ensino superior, busca-se investigar se há práticas de governança para a gestão eficiente dos recursos públicos e, caso haja, se contribuem positivamente para estabelecimento do Princípio da Eficiência, prestação de serviços especializados, com grau de qualidade e pleno atendimento às demandas dos cidadãos, garantindo-lhes o acesso transparente aos mecanismos de desenvolvimento institucional e também aos resultados das ações executadas na rotina organizacional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na busca pela excelência na qualidade do ensino superior brasileiro, o TCU realiza, desde o ano de 2012, estudos, junto às entidades públicas federais, voltados à identificação dos critérios e de alicerces da Governança Pública no Serviço Público brasileiro. Recentemente, no ano de 2017, no levantamento desenvolvido pelo órgão supracitado, 488 órgãos responderam a um questionário de autoavaliação e, dentre os respondentes, 23,36% eram Instituições Federais

de Ensino Superior (IFES), e, desse percentual expressivo do sistema de educação, observou-se que 52,63% das universidades responderam a esta pesquisa. O documento Relatório de Levantamento da Fiscalização 228/2017 traz, a partir dessa análise criteriosa, dados alarmantes no que diz respeito aos desafios enfrentados pelos órgãos públicos ante a ausência de boas práticas de Governança Pública (BRASIL, 2017).

Em 2018, o tribunal selecionou 526 órgãos e obteve 524 respostas. Entretanto, após análises verificou-se que o questionário não era aplicável a 26 das entidades consultadas; com isso, ao considerar apenas as respostas válidas, 498 organizações atenderam ao questionário (BRASIL, 2018).

Para a melhor compreensão sobre os estágios de capacidade que irão classificar cada IFES em seu perfil de governança, é importante frisar que o TCU, em seu Relatório de Levantamento da Fiscalização 228/2017, explica que optou por categorizar os estágios em quatro níveis: inexpressivo, inicial, intermediário e aprimorado.

Através do estudo, o TCU percebeu também que 39% dos órgãos encontram-se em um nível inicial de satisfatórias práticas de governança e que 48% apresentaram um nível intermediário, enquanto apenas 13% estão em um nível mais aprimorado (BRASIL, 2018).

Contextualmente, ao analisar especificamente os dados das 103 Instituições Federais de Ensino Superior (APÊNDICE A), percebeu-se que 93% encontram-se em um processo entre inicial e intermediário de implantação da Governança Pública. Além disso, a partir da análise da Tabela 1 pôde-se observar que o nível de “aprimorado” é ainda menor que a média geral de todas as instituições públicas federais, que é de 13% conforme Figura 1, permeando apenas o percentual de 6%, dando a este pequeno resultado, que deveria ser comum às demais instituições de pesquisas, um enfoque preocupante quanto à definição e execução satisfatória de ações de Governança Pública.

Este percentual, por si só, entrega a necessidade de maior aprofundamento teórico e discussão das contribuições da Governança Pública no contexto das IES públicas, tendo em vista a relevância estratégica para o desenvolvimento como um todo, um maior engajamento social, transparência e qualidade na prestação de serviços a todos os cidadãos de que delas dependem direta ou indiretamente.

**Tabela 1** - Porcentagem por Faixa de Classificação de IGovPub das Instituições Federais de Ensino Superior elaborada a partir do Apêndice A

PERCENTUAL DE IFES POR PERFIL DE AUTOAVALIAÇÃO	FAIXA DE CLASSIFICAÇÃO
1%	Inexpressivo
43%	Inicial
50%	Intermediário
6%	Aprimorado

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados do TCU (2019).

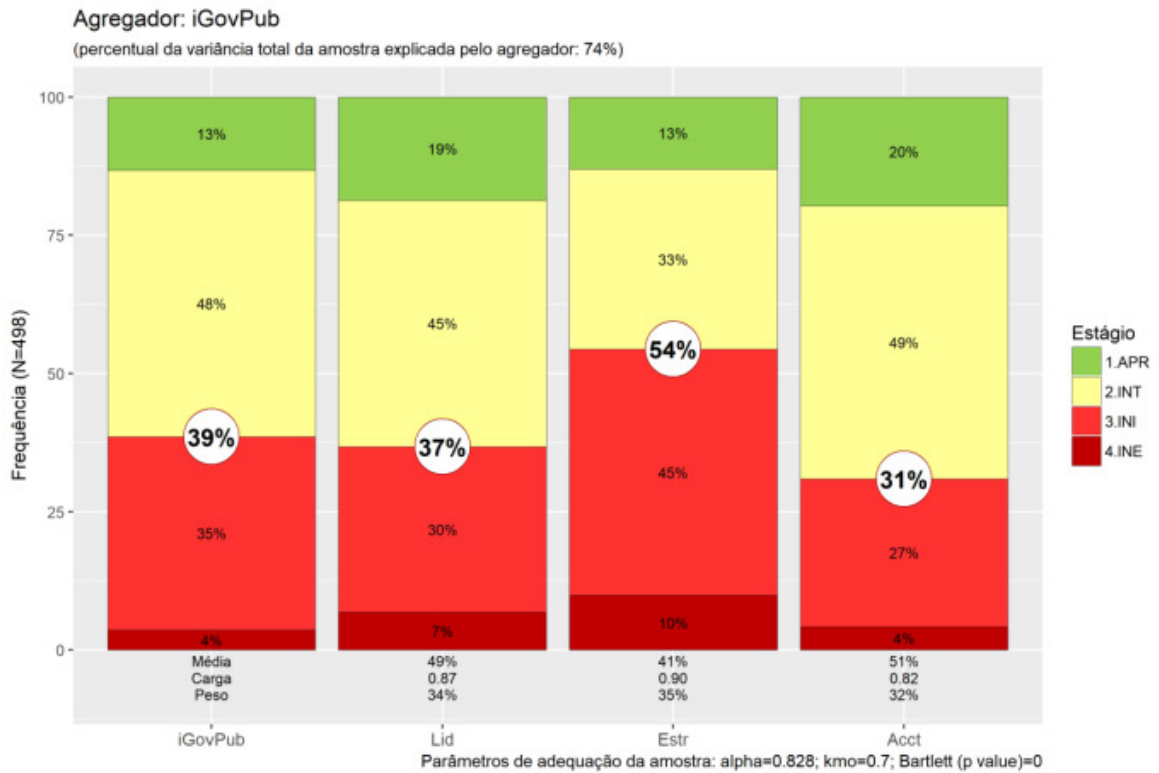
Também o Relatório de Levantamento da Fiscalização 228/2017 explicita algumas preocupações quanto à falta de boas práticas de Governança nas entidades públicas devidamente demonstradas na Figura 1, abaixo (BRASIL, 2017). Esta sugere quão baixa é a maturidade de Governança Pública das entidades públicas. Ainda quanto à mensuração, informa que, em comparação com o levantamento realizado no ano de 2014, o índice geral de governança apontava uma situação intermediária para a maioria das organizações investigadas, diferente do que sugerem respostas atuais. O mesmo pode ser observado, especificamente, nas Instituições Federais de Ensino Superior na Tabela 1, acima.

Outro resultado apontado pelo TCU (BRASIL, 2017, p. 14) afirma que:

As boas práticas de governança pública corporativa não são adotadas na maior parte das organizações. Como regra geral, há pouco acompanhamento da estratégia organizacional, dos resultados e do desempenho da alta administração. São essas as práticas que instâncias de governança funcionais supervisionam.

Assim, observa-se que a administração pública, como um todo, sofre com a falta de planejamento, execução e controle das ações, o que acaba por desencadear num fornecimento deficiente de serviço público ao cidadão (BRASIL, 2017). O A Secretária de Assuntos Estratégicos da Presidência da República também evidencia esse fornecimento deficiente dos serviços público (BRASIL, 2009), ao reconhecer, explicitamente, que existem severas limitações na qualidade do serviço público brasileiro, principalmente no que compete à prestação de serviços padronizados e de baixa qualidade, problemas na relação entre servidores públicos e cidadãos, bem definidos de avaliação dos resultados, baixo desempenho das agências reguladoras e a ausência de projetos que permitam unir orçamento e planejamento.

**Figura 1:** Dimensões da governança pública



Fonte: (BRASIL, 2018, p. 06)

### 1.1.1 Processo de interiorização do Ensino Superior

Até o ano de 2010, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) informou que quase metade das Instituições de Ensino Superior ainda concentrava-se no sudeste do país. Em resposta a isso, o Governo Federal demonstrou forte preocupação em expandir e interiorizar o Ensino Superior desde 2004 com programas como: o Programa Expandir criado em 2005, o Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007 com a instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), e a criação do Programa Universidade para Todos (Prouni) (SANTOS, 2017).

O processo de interiorização do Ensino Superior, especificamente em Pernambuco, várias mudanças no Estado foram evidenciadas. Em Petrolina, defende que houve “(...) aumentos significativos da industrialização, crescimento da construção civil, especulação imobiliária, diminuição do sentimento de segurança, ampliação de novos empregos e oportunidades, migração de pessoas de outros locais do Estado e região” (MELO, 2014, pág. 87). Já Viegas (2017) constatou que, análogo à interiorização do Ensino Superior, há também falta de entendimento entre modelos pedagógicos; neste sentido, defende a necessidade de o

Ministério da Educação (MEC) particular planos orientadores no sentido de inovar tais modelos, principalmente na Região Nordeste.

Assim, segundo a auto avaliação aplicada pelo TCU em 2018, em 103 Instituições Federais de Ensino Superior, 30 delas estão no Nordeste, 30 no Sudeste, 10 no Centro-oeste, 16 no Sul e 17 no Norte. E ainda, considerando o presente estudo, o TCU demonstrou que das 103 IFES apenas 6 delas estão em nível **aprimorado** de implantação de Governança Pública: UFRN, IFPB, IFRN da Região Nordeste, a UFLA do Sudeste, e UFMS, IFMS do Centro-Oeste. Ou seja, num antigo quadro onde o Ensino Superior era prioridade apenas do Sudeste, hodiernamente o Nordeste tem a mesma quantidade de IFES que essa Região e apresenta, segundo dados do TCU (2018), três IFES em nível aprimorado de Governança Pública e somente uma na Região Sudeste.

No município de Petrolina-PE há quatro Instituições Públicas de Ensino Superior: uma Municipal, uma Estadual e duas Federais. E somente as Federais já foram avaliadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), dado o seu caráter de educação pública gerida por recursos financeiros públicos e com maior acesso aos cidadãos interessados em diversas formações oferecidas. Isto é extremamente compreensível, considerando que o órgão de controle supracitado tem abrangência de atuação apenas nessas entidades de nível federal; entretanto, o mesmo Tribunal reforça a importância estratégica em desenvolver a Governança Pública também nas entidades das esferas estaduais e municipais (SALES, 2015; ZORZA; RODRIGUES, 2017).

Logo, esta pesquisa norteia-se no intuito de responder a seguinte questão: Qual o perfil de governança nas IES públicas do município de Petrolina (PE) quando comparadas localmente e com as demais IES públicas nacionais?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar, por meio de estudo comparativo, o perfil de governança em quatro IES públicas do município de Petrolina-PE, seguindo os parâmetros do TCU dentro do contexto local e nacional, a fim de diagnosticar o perfil de governança e propor um plano de ação para as instituições envolvidas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Adaptar o questionário do TCU a ser aplicado às quatro instituições públicas de ensino consideradas para os fins de investigação;
2. Comparar o desenvolvimento do perfil de governança nas quatro instituições locais entre si;
3. Comparar perfil de governança dessas quatro instituições com o panorama nacional das instituições públicas de ensino emitido pelo TCU, em 2018;
4. Elaborar um plano de ação como boas práticas para cada uma das quatro instituições analisadas com base no 5W1H, a partir dos resultados alcançados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Polizel e Steinberg (2013, p. 21), “a educação é a maior força motriz impulsionadora do desenvolvimento das pessoas” e, considerando o conceito acima apresentado, quanto à concepção da temática em estudo, ressaltam que os benefícios auferidos com as boas práticas de governança nas IES são diversos, a saber:

Gestão mais profissionalizada, maior prestação de contas, maior nível de clareza, crescimento sólido, maiores níveis de exigência, maior segurança na tomada de decisões, melhoria na qualidade da equipe, incorporação de ferramentas de qualidade (PDCA), melhor qualificação dos gestores, maior transparência nas relações. (POLIZEL; STEINBERG, 2013, p. 23).

Especificamente, no Submédio do Vale do São Francisco, há duas cidades principais: Petrolina, em Pernambuco, e Juazeiro, na Bahia; cidades vizinhas, ligadas pela Ponte Presidente Eurico Gaspar Dutra. Ambas possuem campus da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) e Institutos Federais (IF-Sertão Pernambucano e IF-Bahia), onde existe, também, campus da Universidade de Pernambuco (UPE), em Petrolina, e da Universidade Estadual da Bahia (UNEB), em Juazeiro, entretanto apenas em Petrolina-PE há uma Instituição Pública de ensino Superior Municipal – Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (FACAPE), e, por isso, a escolha do município de Petrolina (PE) como local de estudo, já que se pretende analisar a governança nos três níveis federativos.

De fato, estudar sobre esse fenômeno pouco comum traz, em si, uma fundamental razão substancial e proveitosa, já que não foram encontrados, na literatura científica, estudos comparativos que avaliassem a Governança Pública no Submédio do Vale do São Francisco, tampouco comparando este mecanismo em IES nos três níveis da federação.

É, pois, nesse sentido, que o presente estudo se torna inovador, uma vez que este sugere, a quatro IES Públicas da cidade de Petrolina-PE, já apresentadas anteriormente, a implementação de ferramentas e de instrumentos inovadores de Governança em seus processos institucionais capazes de gerar mudanças nas práticas organizacionais e foco na responsabilidade social dessas Instituições (BARBOSA; AZEVEDO, 2016).

Assim, desenvolver Governança no setor público, e, mais especificamente nas IES públicas, é tão imprescindível quanto gerir recursos públicos. Uma IES precisa buscar um desempenho impecável na adoção das boas práticas de governança, sendo transparente, ética e competente nas relações com as partes interessadas (POLIZEL, STEINBERG, 2013). Conseqüentemente, estabelecerão altos níveis de excelência com garantia de bases sólidas para consolidação da boa prestação de serviço público. Inclusive, nesse contexto de aprofundamento, a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República afirma que o Brasil “dispõe de excelência na oferta de serviços na área de qualidade, cultura de resultados, parametrização de metas”. Entretanto, observa que “tais serviços estão desconectados de uma cultura pública que dissemine a qualidade como prática de governo, a exemplo do que se passou com o setor produtivo” (PR/SAE, 2009, p.11).

É importante destacar também, que o Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) foi criado no intuito de capacitar gestores públicos para que possam contribuir as instituições às quais prestam serviço. É natural e benéfico que os trabalhos finais de curso (TFC) foquem no ambiente de trabalho do discente e busquem propor melhorias nas suas áreas, considerando seu olhar técnico do problema, uma vez que fazem parte do próprio contexto. Ressalta-se assim, que uma das instituições locais de coleta deste projeto de pesquisa, é também local de trabalho da pesquisadora, onde desempenha função administrativa.



## 2 ABORDAGEM TEÓRICA

### 2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Filho (2016) destaca que, no Brasil, a administração pública tem sido conduzida ao longo dos anos por diferentes modelos de gestão, sendo eles: patrimonialista, burocrático e gerencial. E Drumon, Silveira e Silva (2013) ainda incluem neste rol o modelo societal, apesar de não estar completamente implementado no país. Esse novo modelo só evidencia o que defende Filho (2016, p. 25): “As configurações dos modelos de administração pública (...) são influenciadas pelo momento histórico e pela cultura política que caracterizam determinada época do país”.

Assim, destaca-se que cada um desses modelos substanciais ao desenvolvimento da gestão pública brasileira apresenta as suas especificidades, considerando, para efeitos de análise e aprofundamento, o contexto histórico, econômico e político a que se encontram de forma direta ou indiretamente vinculados.

#### 2.1.1 Modelo patrimonialista

O primeiro modelo de administração pública no Brasil perdurou entre os períodos colonial, imperial e a Primeira República, pelos anos de 1500 a 1930. Chamado de Patrimonialismo, pela forma como se conduziram as relações entre a metrópole Portugal e o Brasil - à época, colônia. Mesmo com a proclamação da independência da colônia, no ano de 1822, notou-se a manutenção deste modelo de gestão pública no Brasil Império e República Velha. As relações patrimonialistas são demarcadas pela dominação, todavia, ela é sustentada pela aceitação dos súditos diante os soberanos. Por isso, essa dominação não se expressa pelo conflito ou desejo de transformação, pelo contrário, a dependência é aceita como natural (DRUMON; SILVEIRA; SILVA, 2013).

Filho (2016) historiciza que o aparelho do Estado funcionava, durante o modelo patrimonialista, como uma extensão do poder soberano e que as *res* pública confundia-se com o que era privado. E sobre este período histórico inicial, no Brasil, Iglésias (1993) ensina que, com a proclamação da República, define-se a primeira Constituição da República Federativa do Brasil, em 1891, já estabelecida com avanços em termos legislativos, mas ainda assim percebe-se que a prática patrimonialista permaneceu como uma marca predominante, especialmente

vigorando com o sistema do coronelismo, em que os grandes fazendeiros do interior incorporam o papel de soberano e se apropriam do poder político e econômico.

O patrimonialismo, organização política básica, fecha-se sobre si próprio com o estamento, de caráter marcadamente burocrático. Burocracia não no sentido moderno, com o aparelhamento racional, mas da apropriação do cargo – o cargo carregado de poder próprio, articulado com o príncipe, sem anulação da esfera própria de competência. O Estado ainda não é uma pirâmide autoritária, mas feixe de cargos, reunidos por coordenação, com respeito à aristocracia do subordinado. A comercialização da economia, proporcionando ingressos em dinheiro e assegurando o pagamento periódico das despesas, permitiu a abertura do recrutamento, sem que ao funcionário incumbissem os gastos da burocracia, financiando os seus dependentes (CAMPELO, 2010, p. 303).

Observa-se, pelas características do modelo patrimonialista, que o aparelho estatal estava constituído pelas pessoas que nele transitavam, tendo em vista que não havia a distinção entre o público e o privado, nem institucionalização de práticas adequadas, toda a ação estatal era voltada à ação do particular que a coordenava.

### 2.1.2 Modelo burocrático

O modelo burocrático de administração pública no Brasil aconteceu entre os anos de 1930 e 1990. Estima-se que seu marco seja o governo de Getúlio Vargas, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, considerada a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro. Aragão (1997), em seus estudos, ressalta que a crise de 1929 (Era Vargas no Brasil) acabou por fortalecer a ideia de Estado interventor em contraposição aos ideais liberais, assim como estado de bem-estar social.

Drumon, Silveira e Silva (2013) constatarem que a escolha pelo modelo burocrático significava o rompimento com as práticas de corrupção, nepotismo e arbitrariedade das ações públicas, características do modelo patrimonialista vigente até aquele momento. Institucionalizar tal modelo fundamenta-se nos estudos de Max Weber, ao considerar que a eficiência das organizações ocorre a partir do positivismo, ou seja, da implementação de normas. De acordo com entendimento de Weber (1999), o modelo burocrático de gestão pública reside, em suma, na ideia de ordenamento e dominação legitimada pela existência dessas normas.

Tal modelo apresenta alguns elementos essenciais, como: a existência de autoridade neutra; reforço na hierarquia de cargos; e estes com discriminação clara nas esferas da competência e das atribuições; seleção com foco na qualificação técnica; remuneração fixa

compatível com o cargo assumido; promoção baseada na meritocracia; separação entre os bens públicos e os privados; sem contar com o controle sistemático do cargo (CAMPELO, 2010).

No governo de Getúlio Vargas, o Estado decide por implantar os paradigmas burocráticos no setor, com a intenção de modernização da máquina pública. Bresser-Pereira (1996) esclarece que, com a volta da democracia (pós-período militar), nasce a nova Constituição Federal do Brasil, no ano de 1988, sendo esta uma referência e inovação que apresenta princípios da administração burocrática, como concursos públicos obrigatórios para contratação, procedimentos de compras públicas, além do regime jurídico único dos servidores públicos.

Além disso, promove-se a distinção entre o público e o privado, assim como se implementa o sistema de meritocracia para as ascensões em funções públicas. Entretanto, Drumon, Silveira e Silva (2013) verificam que a eficiência almejada por este modelo não foi alcançada, conforme foram constatadas algumas disfunções burocráticas: morosidade do serviço público e centralização no governo da União. De acordo Matias-Pereira (2008), o Brasil não consolidou modelo de administração pública burocrática, ao passo em que houve, conforme percebido pelo autor, um padrão híbrido de burocracia patrimonial.

### 2.1.3 Modelo gerencial

As bases deste novo modelo de gestão pública brasileira consistem no pensamento neoliberal, pelo qual a amplitude e o papel do Estado diante da economia devem ser repensados. Adam Smith propõe que o Estado deveria se ocupar única e exclusivamente em manter a segurança interna e externa, e garantir o cumprimento dos contratos administrativos e promover a prestação de serviços de utilidade pública (PAES DE PAULA, 2005). Com a reforma do Estado para a perspectiva gerencial considera-se que houve mudança nas funções do Estado, quando este se abstém de ser o provedor de bens e serviços para assumir uma função de gestor e regulador do desenvolvimento.

Matias-Pereira (2013) defende que, como consequência da implementação do modelo gerencial, devem-se estabelecer novas formas de relação entre Estado, sociedade civil e mercado por meio de processos inovadores de planejamento e implementação de políticas públicas. Drumon, Silveira e Silva (2013, p. 07), mais uma vez analisando esses conceitos e evoluções históricas da gestão, asseveram que “outro aspecto deste modelo é a inspiração em ferramentas de gestão próprias da administração privada, inserida no movimento que se denominou de *New Public Management* (no Brasil, adotou-se o nome de modelo gerencial)”.

Tal modelo tem a intenção de alcançar critérios de eficiência na prestação do serviço público, o que de certa maneira, por definição, encontra-se relacionado ao atendimento dos objetivos finais com o menor custo possível para todo o sistema. O modelo foi introduzido no Brasil na década de 1990, ainda no governo de Fernando Collor de Mello, quando:

Decidiu-se pela proposta neoliberal de um enfraquecimento do Estado, cargos da administração pública foram extintos, ocorreu a demissão de milhares de funcionários públicos e buscou-se ampliar o controle sobre as empresas estatais por meio de auditorias e fiscalização interna (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 27).

No governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), em 1995, com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), sendo este órgão o responsável por conduzir as transformações no Estado brasileiro, o governo federal optou pela desestatização e a orientação para resultados.

Assim como privatizações, ocorreram também processos de terceirização, - que perduram até os tempos atuais, a partir da diferenciação entre atividades exclusivas e atividades não exclusivas do Estado. Matias-Pereira (2009) defende que o modelo gerencial se encontra pautado pela elaboração de estratégias, como os planos diretores e os planos plurianuais, apresentados nesse período.

Paes de Paula (2005) preconiza que o modelo de administração pública gerencial apresenta vantagens para a gestão do Estado brasileiro, como: aprimoramento dos órgãos governamentais subsidiados por ferramentas gerenciais e a constante busca pela eficiência permitiram avanços na gestão econômico-financeira. Entretanto, Drumon, Silveira e Silva (2013, p. 08), apontam algumas desvantagens na concepção do modelo, como “(...) a baixa qualidade dos serviços em função do contingenciamento de gastos sociais e por centralizar o processo decisório, que não estimula o desenvolvimento de instituições abertas à participação social”.

Alguns autores indicam que pode existir uma coexistência de elementos característicos dos diversos modelos de administração pública brasileira. Matias-Pereira (2013) pondera que, apesar da reforma gerencial no Brasil, nas últimas décadas, percebe-se o retorno de características do patrimonialismo e da burocracia na administração pública, evidenciadas por casos de corrupção no país e também pela constante ineficiência no desempenho social do Estado.

#### 2.1.4 Modelo Societal

E por último, mas não menos importante, apresenta-se o modelo que, apesar de ainda não estar em execução no Brasil, no intuito de promover solução às disfunções do modelo gerencial, Drumon, Silveira e Silva (2013) observam que há grande movimento para sua possibilidade de concretização.

Sobre tal modelo, Silva *et. al.* (2018) corroborando o que foi dito acima, chegam à conclusão de que com todo anseio pela plena participação do cidadão no processo de gestão do bem público, pois não é mais possível, hodiernamente, uma administração pública em que não haja discurso direto entre governantes e cidadãos. Contudo, afirma que o Modelo Societal vem suprir essa necessidade de diálogo.

Paes de Paula (2005) explica que tal modelo teve indícios de estar em prática no Governo de Luiz Inácio Lula da Silva ao optar pela retomada de investimentos nas áreas sociais. Além do quê, a participação social pode ser oportunizada a partir de Organizações Não-Governamentais, grupos de debates políticos regionais, associações populares e demais interessados.

Observa-se, ainda, a concretização do modelo societal, a partir: “os conselhos gestores, em todas as instâncias da federação, que deliberam ou são consultados sobre as temáticas que representam saúde, educação, habitação, assistência social” (DRUMON, SILVEIRA E SILVA, 2013, p. 08). Ademais, a implementação do orçamento participativo e das conferências municipais.

## 2.2 EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Perez (2016) acredita que o instituto da Eficiência, além de outros, fora trazido da Administração Privada por esta estar progredindo e se desenvolvendo. Assim, a Administração Pública pensou em reproduzir tais comportamentos no intuito de aperfeiçoar suas práticas e atuações. Assim, o aparato da “eficiência” adotado na administração de recursos tanto materiais quanto humanos, foi assim moldado à Gestão Pública.

Com isso, dispõe o Art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, que:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência (grifo nosso)**.

Há ampla discussão sobre a inserção desse Princípio, na carta Magna, pelo constituinte derivado transformador, por meio da Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998, documento este que tratou da chamada “reforma administrativa do Estado”, visando o incremento da “qualidade do serviço público” prestado (PEREZ, 2016, p.9). Nesse sentido, Nohara (2012, p. 191-192) ensina que eficiência seria “fazer as coisas direito”, compreendendo “a medida de utilização dos recursos, ou seja, a relação que trata do desempenho ou da produtividade em função dos recursos disponíveis”, conceituando dentro do que Posner (2000), em seus trabalhos, entende por *eficiência produtiva*.

Batista Júnior (2012, p. 93) traça a mesma linha e assume que a eficiência seria “uma medida da utilização de recursos” num determinado processo produtivo. O autor ainda complementa que tal instituto preocupa-se com “os recursos aplicados e o produto final obtido, ou seja, a razão entre esforço e o resultado, entre o custo e o benefício resultante”. Todavia, argumenta Perez (2016), que, a despeito das várias conceituações bibliográficas, o que se deve ter em mente é que uma organização deve buscar a máxima qualidade naquilo que faz, pois o que se deseja, evidentemente, é que Administração Pública alcance a excelência nas suas funções com eficiência visando sempre a relevância do resultado final para o cidadão.

Corroborando o que foi evidenciado acima, Bruchez *et al* (2016) identificaram correlação positiva entre a gestão de recursos por parte da Administração Pública e o desenvolvimento da população, assim, quanto melhor for a gestão dos recursos públicos melhor será o desenvolvimento populacional. Verificaram também que “(...) os investimentos em educação aumentam, também aumenta o índice de desenvolvimento humano (...)” (BRUCHEZ *ET AL*, 2016, p. 10).

## 2.3 DA GOVERNANÇA CORPORATIVA À PÚBLICA

### 2.3.1 Histórico do termo governança

De acordo com entendimento do TCU (BRASIL, 2014), o termo “governança” encontra origem num momento em que o Serviço Público deixa de ser administrado diretamente pelos seus “proprietários” e passa a ser gerido por terceiros (gestores públicos). A estes foram delegadas autoridades e poderes para gerir os recursos pertencentes àqueles. Desta forma, tal complexidade das relações e incertezas do ambiente gerou a necessidade de se obter instrumentos que tornassem possível melhora na eficiência do serviço prestado.

Neste sentido, o *Cadbury Report*, peça fundamental que possibilitou e incentivou a ampliação dos estudos sobre o tema, foi elaborado a partir de uma necessidade de Banco da Inglaterra em criar uma comissão para compor o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa na década de 1990, época marcada por fortes crises financeiras (BRASIL, 2014). Com base neste relatório o CIPFA (*Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*), Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública, desenvolveu, no ano de 1995, a primeira estrutura de governança para o setor público: *Corporate Governance – A Framework for Public Service Bodies*.

Nos anos seguintes, o tema disseminou-se em diversos países que passaram a lhe dar maior importância, observando-se, assim, a publicação de vários códigos. Em 2004, o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), organização privada criada nos Estados Unidos com o intuito de prevenir fraudes, publicou um documento que hodiernamente ainda é considerado referência quando se fala em gestão de riscos: o *Enterprise risk management – integrated framework* (BRASIL, 2014).

No mesmo ano, com o Guia de padrões de boa governança para serviços públicos, ação conjunta do CIPFA e do *Office for Public Management Ltda* (OPM), evidencia-se essa tendência em tornar o setor público mais eficiente e ético. O documento alinha-se aos princípios da transparência, integridade, prestação de contas, liderança, compromisso e integração, com ênfase na eficiência e na eficácia dos órgãos públicos. Como reforça o TCU (BRASIL, 2014, p. 12): “No Brasil, o crescente interesse pelo tema não é diferente. Tanto no setor privado quanto no público, existem iniciativas de melhoria da governança, as quais se relacionam e se complementam”.

Um exemplo é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, com o lançamento de versões do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O Código define quatro princípios básicos de governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O Instituto esclarece que apesar de a intenção original de desenvolver o código era o foco em organizações empresariais, no momento em que se utilizou o termo “organizações”, buscou-se tornar o documento o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, como ao Terceiro Setor, às estatais, entre outros (IBGC, 2015).

Santos (2016, p. 14) destaca diversos instrumentos citados pelo TCU, que auxiliaram a fortalecer o instituto da governança pública:

Sistemas de freios e contrapesos e estruturas de controle interno e externo instituídos na Constituição Federal de 1988; Códigos de Ética Profissional dos Servidores Públicos; Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 2000); o

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005, cujos fundamentos norteiam-se pelos princípios da excelência gerencial pública contemporânea; instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 2011), que asseguram o direito fundamental de acesso às informações e facilitam o controle da conduta dos agentes públicos; além de outros instrumentos.

Logo, a governança é fundamental para o exercício do desenvolvimento e da transparência pública dos órgãos e entidades da Gestão, devendo, para tanto, ser o seu conceito apresentado para fins de reflexão e aprofundamento teórico.

### 2.3.2 Conceito de Governança Corporativa e Pública

Lodi (2000) ensina que a governança envolve o papel do conselho de administração, através da transparência, gerando melhor ganho e arbitrando os conflitos entre acionistas, administradores, auditores externos, conselhos fiscais e demais interessados. Silva (2016), por sua vez, corrobora apontando que a governança é um sistema de gestão partilhada entre os agentes empresariais e não mais solitária, de decisão unilateral.

O termo Governança Corporativa (GC) possui esse e vários outros conceitos. Para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002), GC é, pois, um arcabouço de práticas com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho de uma organização ao proteger todas as partes interessadas facilitando o acesso ao capital. Andrade e Rossetti (2009) classificam os conceitos de governança em quadro grupos: guardião de direitos, sistema de relações, estrutura de poder e sistema normativo. De acordo com os autores, diante das dimensões apresentadas, a GC "é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas" (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 141).

Desse modo, Santos (2005) compreende que o termo GC também pode ser empregado para descrever assuntos relativos a controle e direção de uma empresa, assim como as diversas maneiras de atuar e os interesses que possam ser importantes para as organizações privadas (SANTOS, 2005). La-Porta *et al.* (2000) complementam que GC tem a função primária de proteger os investidores, credores e acionistas minoritários da expropriação dos acionistas controladores e dos administradores, funcionando como mecanismo de segurança.

Em seu estudo, La-Porta *et al.* (2000) analisaram as leis de proteção aos investidores em diferentes países, em que se diferenciavam e a efetividade prática. A proposta era avaliar uma possível reforma na governança corporativa.



Utilizando o viés jurídico, ele defende que desta forma é mais proveitosa para entender a GC, se comparado com a distinção convencional entre sistemas financeiros centrados em banco ou mercado (LA-PORTA *et al.*, 2000; SALES, 2015).

Governança corporativa, de acordo com o IBGC (2015, p. 20):

É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Silva (2016) explica que as boas práticas de GC acabam por converter princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo com sua qualidade de gestão. Fala ainda que vários fatores atrelados ao ambiente organizacional, ao mercado e capital das empresas contribuíram com a necessidade de reforçar as boas práticas de GC.

No entanto, ainda que a GC tenha se destacado nas entidades privadas, órgãos internacionais como *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) e o *International Federation of Accountants* (IFAC) adaptaram princípios e recomendações das práticas ao setor público. A OECD desenvolveu em 2005 um conjunto de diretrizes de melhores práticas em governança corporativa para empresas estatais; atualizadas em 2015, essas diretrizes recomendam aos governos formas de garantir que as entidades públicas possam prestar o serviço de forma eficiente, transparente e responsável. O IFAC, por sua vez, centrou-se em mecanismos de governança para o setor público com o objetivo de contribuir para a boa governança e a prestação de contas no setor público.

#### 2.3.2.1. Governança Pública segundo Tribunal de Contas da União (TCU)

O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do seu Referencial Básico de Governança, define governança no setor público como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p. 23).

No referido documento, o tribunal elencada as diretrizes de boas práticas de governança pública que são aplicáveis a órgãos e entidades da administração pública. Os três mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) tem como função garantir a

execução das funções da governança (avaliar, direcionar e monitorar). O TCU (BRASIL, 2014) esquematiza os três mecanismos conforme a Figura 2, abaixo:

**Figura 2** - Componentes dos mecanismos de governança do TCU



Fonte: Brasil (2014, p. 39).

A liderança refere-se ao conjunto de práticas relacionadas aos aspectos comportamentais, como honestidade, capacidade, competência, responsabilidade, motivação (MARQUES, 2007; BRASIL, 2014; SALES, 2015). Já a estratégia, sua implantação necessita a presença de líderes responsáveis pela condução do processo de estabelecimento do plano estratégico. E o mecanismo de controle tende a envolver avaliação, transparência e *accountability*, que, por sua vez, contempla a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados.

O TCU inicia o “Referencial Básico de Governança” afirmando sobre a importância da melhoria da governança pública nos municípios, nos estados e na União. Além de reconhecer ser este o grande desafio do Brasil como premissa para que sejam superados os demais e também reafirma que “tal convicção decorre do direcionamento constitucional dado ao nosso modelo de desenvolvimento, com forte participação do Estado, e dos diversos trabalhos que realizamos avaliando a qualidade dessa participação” (BRASIL, 2014, p. 05).

Para o Tribunal, segundo dados do IFAC (2013), uma boa governança no setor público permite “a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais” à sociedade com prestação desses serviços com eficiência e qualidade; que as organizações sejam e pareçam responsáveis para com os cidadãos e que seus gestores sejam verdadeiros líderes e que essa liderança seja selecionada conforme o instituto da ‘gestão por competência’; que haja clareza acerca a respeito dos produtos e serviços efetivamente prestados para os usuários; que se tenha transparência, com a finalidade de que a sociedade mantenha-se efetivamente informada, e que tais informações sejam de qualidade; que as instituições públicas tenham definições claras de processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; institucionalizar

estruturas adequadas de governança; entre outros (BRASIL, 2014; SOBREIRA; RODRIGUES, 2017).

No Capítulo 2 do documento "Referencial Básico de Governança", o Tribunal (BRASIL, 2014, p.14) cita seu Plano Estratégico, e nele a “governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle.”. Reforça ainda, que por ser um termo amplamente utilizado em diversos setores da sociedade, Governança tem diferentes significados a depender da perspectiva de análise. Entre as definições mais conhecidas e utilizadas estão as relacionadas à governança corporativa, pública e global, devidamente delineadas no Quadro 1, abaixo:

**Quadro 1** – Definições mais difundidas relacionadas à governança, segundo o TCU

<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA:</b>	<b>GOVERNANÇA PÚBLICA:</b>	<b>GOVERNANÇA GLOBAL:</b>
Pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas (CADBURY, 1992; ABNT NBR ISO/IEC 38500, 2009). Refere-se ao conjunto de mecanismos de convergência de interesses de atores direta e indiretamente impactados pelas atividades das organizações (SHLEIFER; VISHNY, 1997), mecanismos esses que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores) (LA PORTA <i>et al.</i> , 2000).	Pode ser entendida como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos — cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores — com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos (MATIAS-PEREIRA, 2010, adaptado).	Pode ser entendida como o conjunto de instituições, mecanismos, relacionamentos e processos, formais e informais, entre Estado, mercado, cidadãos e organizações, internas ou externas ao setor público, através dos quais os interesses coletivos são articulados, direitos e deveres são estabelecidos e diferenças são mediadas (WEISS; THAKUR, 2010).

Fonte: Brasil (2014).

O TCU afirma, ainda, que a Governança Pública deve ser analisada sobre quatro perspectivas, conforme pode-se observar na Figura 3:

**Figura 3** – Perspectivas da Governança Pública



Fonte: Brasil (2014, p. 26).

A primeira delas, a perspectiva Sociedade e Estado “define as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado” (BRASIL, 2014, p. 18). Sob tal perspectiva, a governança pode ser entendida como a forma pela qual o poder é exercido na administração (gestão) econômica de um país, com foco no desenvolvimento.

A segunda é a dos “entes federativos, esferas de poder e políticas públicas” e ela se preocupa “com as políticas públicas e com as relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada” (BRASIL, 2014, p. 18). Por meio desta perspectiva, define-se governança pública como a habilidade e a capacidade governamental para formular e implementar, de forma efetiva, políticas públicas mediante o estabelecimento de relações e parcerias coordenadas entre organizações públicas e privadas.

A terceira é a “órgãos e entidades” a qual “garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel” considerando, por isso, importantes institutos como integridade, os valores éticos, assim como abertura e engajamento dos envolvidos; também a definição de resultados e benefícios sustentáveis em termos econômicos, sociais e ambientais; a definição de intervenções necessárias para potencializar e otimizar resultados e benefícios; entre outros (CAMPELO, 2010; BRASIL, 2014, p. 19; SALES, 2015).

Por fim, a perspectiva Atividades Intraorganizacionais. Por meio desta é possível reduzir os riscos, aperfeiçoar os resultados e agregar valor aos órgãos ou entidades. Sob esta, são analisados os processos de tomada de decisão, as estruturas específicas de governança e as relações intraorganizacionais, as quais visam “otimizar o uso de recursos, reduzir riscos e agregar valor a órgãos e entidades e contribuir para o alcance de resultados esperados por partes interessadas internas e externas à organização.” (BRASIL, 2014, p. 21).

O TCU defende que entre as perspectivas há inter-relação. Sendo assim, observa-se que a Governança em órgãos e entidades da administração pública há um “Sistema de Governança” conforme é possível observar na Figura 4, abaixo:

**Figura 4 – Sistema de Governança**



**Fonte:** BRASIL (2014, p. 28).

Sobre o “Sistema de Governança no Setor Público”, o TCU explica que a instância externa de governança é responsável pela fiscalização, controle, regulação (BRASIL, 2014).

A externa de apoio à governança, pela avaliação, auditoria e monitoramento independente, como por exemplo: auditorias independentes e o controle social autorizado. A interna de governança tem o papel de definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados, um exemplo são os conselhos de administração. E a instância interna de apoio à governança que realiza a comunicação entre as partes interessadas internas e externas à administração, tem como exemplos a ouvidoria, a auditoria interna, o conselho fiscal, as comissões e os comitês.

Pelo conceito de Governança Pública e Gestão do TCU, três funções básicas lhes são atribuídas, juntamente à noção de Gestão: avaliar, direcionar e monitorar. Entretanto, ao trazer à tona o conceito de Governança do Banco Mundial, entender-se-á que o instituto diz respeito a “estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e

resultados de forma transparente” (BRASIL, 2014, p.30-31), sendo que, com isso, busca-se uma maior efetividade economicidade nas ações.

É, nesse sentido, que o Tribunal delinea sete funções à Governança e mais seis à Gestão, no intuito de destacar suas diferenças e similaridades (BRASIL, 2014, p.31-32), conforme se pode abstrair do Quadro 2:

**Quadro 2 – Funções da Governança e da Gestão**

FUNÇÕES DA GOVERNANÇA	FUNÇÕES DA GESTÃO
a) definir o direcionamento estratégico; b) supervisionar a gestão; c) envolver as partes interessadas; d) gerenciar riscos estratégicos; e) gerenciar conflitos internos; f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e g) promover a <i>accountability</i> (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.	a) implementar programas; b) garantir a conformidade com as regulamentações; c) revisar e reportar o progresso de ações; d) garantir a eficiência administrativa; e) manter a comunicação com as partes interessadas; e f) avaliar o desempenho e aprender.

Fonte: Brasil (2014, p. 30-31).

Com isso, apesar de diferentes, Governança e Gestão complementam-se. Dois institutos liga um conceito ao outro: a estratégia e *accountability*, demonstrado na Figura 5:

**Figura 5 – Relação entre Governança e Gestão**



Fonte: Brasil (2014, p. 32).

O TCU aponta, em consonância com o Banco Mundial, que os princípios básicos da Governança Pública são a Legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, transparência e *accountability* (BRASIL, 2014). E partindo de tais princípios desenvolve diretrizes importantes através das quais, segundo CIPFA (2014), é possível instituir uma boa governança e, conseqüentemente, atingir um alto grau de eficiência. Entretanto, tais diretrizes por si só não produzem os resultados necessários à implementação do instituto da eficiência nas organizações. Por isso, o tribunal desenvolveu quatro níveis de controle (Figura 6), e apenas através deles atinge-se a tão almejada eficiência no serviço público:

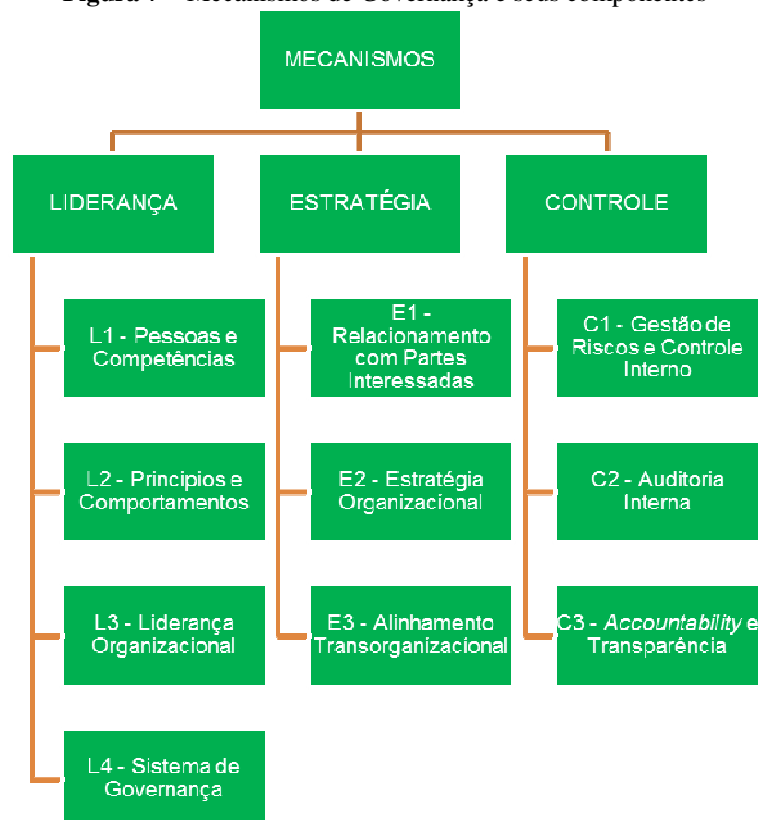
**Figura 6 – Níveis de controle**



Fonte: Brasil (2014, p. 36).

O primeiro nível, os mecanismos de governança, que são a liderança, a estratégia e o controle, é considerado para que as funções da governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória. É, nesse sentido, importante frisar que os três mecanismos podem ser aplicados a qualquer uma das quatro perspectivas de observação. No segundo nível, observa-se que para cada mecanismo, o TCU apontou pelo menos três componentes (Figura 7):

**Figura 7 – Mecanismos de Governança e seus componentes**



Fonte: Brasil (2014, p. 37-38).

O terceiro nível diz respeito às práticas, e para cada componente o TCU apresenta práticas importantes à implementação de uma boa governança pública, pois sua finalidade é contribuir para que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam alcançados; entretanto, não é objetivo deste estudo detalhar cada prática. O quarto e último nível é, pois, um

detalhamento dos componentes do mecanismo controle. (BRASIL, 2014). Mais detalhes a respeito de cada nível serão abordados no capítulo do tratamento dos dados deste projeto.

#### 2.4 PERFIL DE GOVERNANÇA NOS ÓRGÃOS E IES ELABORADO PELO TCU

No documento intitulado “Relatório de Levantamento”, o Tribunal de Contas da União (TCU) detalha de maneira pormenorizada como o diagnóstico foi feito (BRASIL, 2017). No documento consta que, “entre 2013 e 2016, o TCU realizou seis levantamentos de governança e gestão em quatro temas distintos, a saber, governança e Gestão da Informação (TI), de pessoas, de contratações, bem como de governança pública” (BRASIL, 2017, p. 04). Explica, ainda, que em 2017 foi feita uma atualização na metodologia. Os quatro temas foram reunidos e integrados em um só instrumento de auto avaliação no intuito de ampliar a análise.

O questionário foi aplicado a 581 (quinhentas e oitenta e uma) instituições públicas federais, apenas 488 delas tiveram respostas válidas, perfazendo 84% (oitenta e quatro por cento) do universo pesquisado. Infelizmente, os resultados encontrados no levantamento sugerem deficiências na maior parte da Administração Pública apresentando baixa capacidade nos cinco temas avaliados; e considera que este cenário expõe tais organizações a riscos relevantes, além de reduzir a capacidade de alcance de resultados. Mas, avisa que ao final do relatório serão propostas ações para indução de melhorias.

O relatório apresenta seis seções na análise dos dados denominadas “perfis”: “Perfil integrado de governança e gestão; Perfil de governança pública; Perfil de governança e gestão de pessoas; Perfil de governança e gestão de TI; Perfil de governança e gestão de contratações; Perfil resultados” (BRASIL, 2017, p. 4). Importante lembrar que esta pesquisa aborda somente do “Perfil de governança pública”.

No capítulo do “Perfil de Governança”, o Tribunal explica que se observa que a maturidade da governança nas instituições é muito baixa (Figura 1), e, além disso, revela um quadro mais fraco que o demonstrado em 2014 quando o índice geral demonstrava um nível intermediário das organizações, fato que diverge das respostas atuais (BRASIL, 2017). A seguir, cada componente é analisado.

O primeiro componente a ser analisado é o da Liderança, e, quanto a ele, o TCU demonstra que:

29% das organizações estariam em estágio inicial em “Estabelecer o modelo de governança da organização” (grupo 1110). Esse resultado sugere que, nessas organizações, não existem, ou são deficientes, os controles que diminuam o risco da



concentração de autoridade e responsabilidades nas mãos de um ou poucos indivíduos, o que não mitiga o risco de ocorrência de erros e fraudes. (BRASIL, 2017, p. 29)

No tocante ao componente Estratégia, o levantamento destaca o alto percentual de organizações que estariam no estágio inicial de capacidade em ‘Estabelecer modelo de gestão de riscos’ e ‘Gerir riscos críticos’ (79% na questão 2111 - O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido? e 83% na 2112 - Os riscos considerados críticos para a organização são geridos). Corrobora para o fato de que “esse resultado foi o mais preocupante dentre todas as práticas avaliadas e repete o cenário encontrado no Levantamento de governança pública realizado em 2014” (BRASIL, 2017, p. 09).

A respeito do componente *Accountability*, o levantamento demonstra que, no geral, ele é o mais bem avaliado e considera que seja decorrência do impacto trazido pela Lei de Acesso à Informação (LAI). Apesar de destacar que ainda há espaço para melhorias, principalmente no que tange à qualidade da informação prestada.

## 2.5 FERRAMENTA 5W1H

A ferramenta 5W1H é definida como método utilizado na elaboração de plano de ação para eliminar problemas (RODRIGUES *ET AL*, 2016, p. 05). Sua denominação deve-se ao uso de seis palavras em inglês: os cinco “W” são: What (O que, qual), Where (onde), Who (quem), Why (porque, para que), When (quando), e o “H”, How (como). Além do quê é amplamente utilizada devido à sua compreensão e facilidade de utilização (BRUM, 2013).

O método visa responder às seis questões de modo que todos os aspectos básicos e essenciais de um planejamento sejam analisados. Saavedra (2010) evidencia que tal ferramenta é de uso secundário, com o qual é possível elaborar um plano de ação para solução dos problemas possibilitando melhorias à organização. Complementam Maiczuk e Andrade Júnior (2013) que a ferramenta “(...) empregada para assegurar e informar um conjunto de planos de ação, diagnosticar um problema e planejar ações, de modo a facilitar o entendimento da definição de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos (...)” (MAICZUK, ANDRADE JÚNIOR *apud* SILVA E OLIVEIRA, 2016, p. 06).

### 3 METODOLOGIA

Martins *et al.* (2014, p. 53) ressaltam que o método de pesquisa é uma das escolhas mais importantes no projeto, pois definirá os passos a serem executados na busca do atingimento do objetivo geral da pesquisa. Gil (2002, p. 42), por sua vez, define a pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, uma vez que é, por meio dele, que se poderá descobrir respostas para os problemas do objetivo da pesquisa.

É, nesse sentido, que este capítulo contempla o detalhamento do método científico que auxiliou o desenvolvimento da pesquisa em busca do objetivo, qual seja, analisar, a partir de um estudo comparativo, o perfil de governança em quatro instituições públicas de ensino de Petrolina-PE, seguindo parâmetros do TCU dentro de um contexto local e nacional. Vale lembrar as considerações de Fraser e Gondim (2004), ao ensinarem que, independente da técnica ou método escolhido pelo pesquisador, haverá limitações em seu caminho.

E, mais que isso, o próprio processo de escolha do objeto de estudo já exige o recorte da realidade a ser investigada. Entretanto, eles deixam claro que o importante, em todo esse processo, é que essa escolha esteja respaldada em concepções claras do pesquisador a respeito da natureza do objeto de estudo juntamente ao nível de análise e de descrição do pretendido (FRASER; GONDIM, 2004).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O referido estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, de método misto, exploratória e descritiva, que utilizou, como procedimento a pesquisa documental e também se constituiu em estudo de caso. Com isso, no Quadro 3, é possível observar as classificações nas quais se enquadram este estudo.

**Quadro 3** – Classificação da Pesquisa (em negrito)

<b>NATUREZA DA PESQUISA</b>	<b>ABORDAGEM DO PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROCEDIMENTOS TÉCNICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pura.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qualitativa;</b></li><li>• <b>Quantitativa.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Exploratória;</b></li><li>• <b>Descritiva.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pesquisa documental;</b></li><li>• <b>Estudo de caso.</b></li><li>•</li></ul>

Fonte: Adaptado de Kauark, Manhães e Medeiros (2010).

Quanto à **natureza da pesquisa**, caracteriza-se como aplicada, já que há uma real motivação em resolução de problemas concretos no tocante a traçar o perfil de governança de quatro instituições públicas de ensino e propor um plano de ação para cada uma delas. Essa

definição é corroborada por Vergara (2009), quando afirma que a pesquisa aplicada tem finalidade prática e é motivada pela necessidade de solucionar problemáticas concretas.

Quanto à **abordagem do problema** da pesquisa, esta se apresenta como qualitativa e quantitativa ou abordagem mista (quali-quantitativa). A abordagem qualitativa esteve presente na coleta de dados, através da pesquisa documental, utilizando, como fonte de consulta, o Questionário do TCU e “Perfil de Governança” das Universidades Federais, elaborado pelo TCU, em 2018. Quanto à abordagem quantitativa, esta esteve caracterizada por meio da aplicação e análise do questionário adaptado aos dirigentes máximos das instituições estudadas que orientou o estudo para comparativo entre as quatro IES Locais, posteriormente entre estas e o panorama nacional, inclusive pela necessidade do uso de recursos e técnicas estatísticas, como uso da média, mediana, desvio padrão e correlação.

Essa abordagem de pesquisa é chamada por Creswell (2010) de método misto, sendo esta uma evolução do uso da pesquisa apenas como qualitativa ou quantitativa, e que os problemas apontados pelos pesquisadores das ciências sociais são complexos, portanto, mais indicados ao uso do método misto: “(...) uso de abordagens quantitativas ou qualitativas em si é inadequado para lidar com essas complexidades” (CRESWELL, 2010, p. 238).

No tocante aos **objetivos da pesquisa**, de acordo com Vergara (2009), esta é descritiva quando expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Esta pesquisa é descritiva pelo fato de descrever a situação atual da governança em quatro IES do Vale do São Francisco.

Além de descritiva, o estudo também é **exploratório**. O principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo. Muitas vezes o pesquisador não dispõe de conhecimento suficiente para formular adequadamente o problema ou elaborar de forma mais precisa uma hipótese. Nesse caso, é necessário “desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar” (KOCHE, 1997, p. 126). Esta pesquisa é exploratória pelo fato de que foram usados os dados do Perfil de Governança das Universidades Federais, elaborado pelo TCU, em 2018, para que fosse possível a exploração e, conseqüentemente, a comparação de tais dados.

Gil (2002) aponta que as pesquisas exploratórias costumam ser empregadas quando o tema pesquisado é pouco explorado, como é o presente estudo, pois, segundo levantamentos bibliográficos, não há estudos comparativos sobre o Perfil de Governança nas Instituições públicas de Ensino Superior nos três níveis federativos.

Este estudo, como **procedimento técnico**, assume caráter de pesquisa documental e estudo de caso. Por meio da pesquisa documental, foram obtidos os dados secundários com a utilização de documentos do TCU, nesse caso, o Questionário aplicado pelo Tribunal em 2018 e o “Perfil de Governança” das IFES. Martins e Yin (2006) corroboram que a pesquisa documental é necessária para formular melhor entendimento num estudo de caso, possibilitando a confiabilidade de achados que auxiliem na triangulação de dados e de resultados. Yin (2005) explica que o estudo de caso deverá ser utilizado quando não se exija controle sobre eventos comportamentais e o foco esteja nos acontecimentos contemporâneos.

### 3.2 OBJETO DE PESQUISA

Gerhardt e Silveira (2009) defendem que o conhecimento científico surge a partir da determinação de um objeto específico de estudo. Assim, observa-se que o objeto da presente pesquisa é “o Perfil de Governança Pública de IES Públicas de Petrolina” e para tanto, foram selecionadas duas Instituições Federais, uma Estadual e uma Municipal.

### 3.3 DESENVOLVIMENTO DE NOVA FERRAMENTA

No Referencial Teórico Básico, o TCU traz a importância de se instituir a Governança Pública nas esferas municipais e estaduais. Neste intuito, a presente pesquisa procurou utilizar-se dos dados abertos no endereço eletrônico do Tribunal para manter a metodologia da auto avaliação, já devidamente aplicada (BRASIL, 2014).

Assim, foram feitos contatos com a equipe técnica do TCU para ter acesso ao programa que coleta e trata os resultados levantados a partir da aplicação do questionário de auto avaliação. Entretanto, por meio do aplicativo *whatsapp*, o servidor do Tribunal explicou que a ferramenta utilizada se baseia em um algoritmo estatístico tornando possível a coleta dos dados apenas se for emitido o questionário a mais de centenas de destinatários.

O que foi corroborado no item 41 do Relatório de Levantamento TC 017.245/2017-6: “Para construir a infraestrutura de coleta de dados, utilizou-se a ferramenta livre de pesquisa LimeSurvey®, a qual foi instalada, configurada e mantida na infraestrutura tecnológica do TCU, para coleta das respostas do questionário (...)”. (BRASIL, 2017, p. 02)

Assim, houve necessidade de desenvolver uma ferramenta nova para dar andamento à pesquisa, justificada pelo fato de o presente estudo ter como local de coleta apenas quatro instituições do vale do São Francisco. Com isso, o primeiro passo é a adaptação do

questionário do TCU aplicado em 2018. A ferramenta aplicada pelo Tribunal pretendeu coletar vários tipos de informações: governança e gestão; governança pública; gestão de pessoas; gestão de TI; gestão de contratações; e apresentar os devidos resultados. Em contraponto com esta pesquisa, que analisou apenas o Perfil de Governança Pública das IES, excluindo-se os demais.

Neste sentido, foram consideradas, para fins de readaptação do questionário, apenas as questões utilizadas para avaliar o Índice de Governança Pública (IGovPub) e as demais foram desconsideradas. Importante frisar que os quesitos foram utilizados em sua integralidade e não sofreram nenhum tipo de alteração em seu bojo.

Tais questões foram categorizadas, pelo TCU em três tipos: Tipo A, Tipo M e Tipo E. As questões do Tipo A envolvem a execução de atividades, “Dizem respeito a ações de: divulgar, analisar, executar, realizar, acompanhar, controlar, identificar, avaliar, implantar, alocar, monitorar, assegurar, dentre outras (...)” (BRASIL, 2017, p. 15); as do Tipo M abordam o estabelecimento de modelos na instituição como “(...) modelo de governança; modelo de gestão de riscos; modelo de gestão estratégica” (BRASIL, 2017, p. 15). E as do Tipo E dizem respeito à existência, na IES de “(...) estratégia, planos, políticas e processos de trabalho definidos” (BRASIL, 2017, p. 15).

E com tal ferramenta em mãos, a aplicação ocorreu por meio de entrevista semi-estruturada pessoalmente pela pesquisadora em reunião previamente marcada conforme disponibilidade dos dirigentes máximos de cada instituição.

### 3.4 ESTRATÉGIAS E FASES DA PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa é um procedimento formal, uma vez que tem método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade seja ela total ou parcial.

Esta pesquisa está dividida em nove fases conforme é possível observar no Quadro 4, abaixo.

**Quadro 4 - Fases da presente pesquisa**

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7	FASE 8	FASE 9
Readaptar o questionário do TCU.	Aplicar o questionário aos dirigentes máximos das quatro IES locais pesquisadas.	Tabular os dados coletados nos questionários.	Delinear o perfil de governança das quatro IES locais e estabelecer comparativo entre elas.	Análise documental dos perfis de governança das 103 IES Federais elaborados pelo TCU em 2018 a fim de levantar o panorama nacional.	Estabelecer o comparativo das quatro IES locais com o panorama nacional.	Discussão dos resultados.	Elaborar uma sugestão de Plano de Ação para cada uma das IES locais estudadas.	Conclusão da pesquisa.

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

A **primeira fase** delineou-se a partir da análise do questionário, que foi readaptado pela pesquisadora. O questionário aplicado pelo TCU no ano de 2018 contém 100 questões que englobam todos os índices avaliados naquele momento. Para fins da presente pesquisa, restringiu-se à análise do Índice de Governança Pública (IGovPub) e foram consideradas apenas o universo de 31 questões das 100, ou seja, 31% do total. Quais sejam: 1111, 1112, 1121, 1122, 1131, 1132, 1133, 1134, 2111, 2112, 2121, 2122, 2123, 2124, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 3111, 3112, 3113, 3114, 3115, 3121, 3122, 3123, 3124.

O Tribunal analisa a Governança Pública dos órgãos considerados para a auto-avaliação a partir de cinco Índices: IGG, IGovPub, IGestPessoas, IGestTI e IGestContrat. Desta forma, no Relatório de Acompanhamento TC 015.268/2018-7 em seu ponto 21 o TCU explica como ocorreram as formulações de cada Índice (Figura 8), inferindo que apenas as questões acima consideradas para o presente estudo são aquelas a partir de quais o IGovPub será encontrado.

**Figura 8** – Recorte do item 21 do Relatório de Acompanhamento TC 015.268/2018-7 elaborado pelo TCU

Lid	←	1110	1120	1130	
Estr	←	2111	2112	2120	2130
Acct	←	3110	3120		
iGovPub	←	Lid	Estr	Acct	

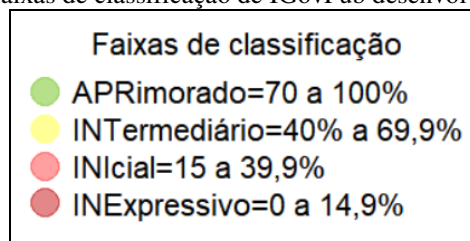
**Fonte:** Brasil (2018, p. 28).

O Tribunal categorizou tais questões em três tipos (A, M e E). Das questões que fazem parte da pesquisa, apenas a 3121 é do Tipo E, aquela que diz respeito à existência, na IES de “(...) estratégia, planos, políticas e processos de trabalho definidos” (BRASIL, 2017, p. 15); as 1111, 2111, 2121, 2131, 2133, 2135, 2137, 3111, 3112 e 3113 são do Tipo M, aquelas que abordam o estabelecimento de modelos na instituição como “(...) modelo de governança; modelo de gestão de riscos; modelo de gestão estratégica” (BRASIL, 2017, p. 15); e as demais

do Tipo A, que envolvem a execução de atividades, “Dizem respeito a ações de: divulgar, analisar, executar, realizar, acompanhar, controlar, identificar, avaliar, implantar, alocar, monitorar, assegurar, dentre outras (...)” (BRASIL, 2017, p. 15).

Na coleta e análise de dados, para fins de classificação do IGovPub da Instituição, o TCU utilizou a seguinte escala:

**Figura 9** – Faixas de classificação de IGovPub desenvolvida pelo TCU



**Fonte:** Brasil (2017, p. 05).

A escala acima foi referenciada conforme o tratamento dos dados com metodologia própria aplicada, neste estudo, em decorrência da impossibilidade de utilizar a mesma metodologia aplicada pelo TCU em 2018 para coleta e tratamento dos dados, desenvolveu-se ferramenta própria: As questões com apenas uma possibilidade de resposta foi-lhe atribuído 100% (nos mesmos moldes das faixas de classificação desenvolvidas pelo TCU - Figura 9), às que contém mais de uma possibilidade de resposta foi-lhe atribuída 100%/X (sendo X a quantidade de possibilidade de respostas).

A **segunda fase**, refere-se à coleta de dados com o uso de questionário através de entrevista semi-estruturada junto aos dirigentes máximos de cada IES considerada. Para participarem da pesquisa, os envolvidos aceitaram voluntariamente e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), reconhecendo o sigilo, garantias e indenizações, quando couberem.

Nesta fase, a pesquisadora visitou as IES Públicas envolvidas, onde fez pessoalmente a entrevista semi-estruturada com base no questionário readaptado (APÊNDICE B). Foi informada a todos os envolvidos a metodologia de entrevista: as respostas inicialmente basearam-se apenas em “sim” ou “não”, mas foi permitido qualquer informação complementar pertinente.

A **terceira** fase correspondeu à tabulação dos dados coletados. As entrevistas foram gravadas em aparelho digital e após, transcritas (APÊNDICE B) em programa de computador do tipo “word”. As Instituições de Ensino Superior (IES) foram identificadas como IES “A”, IES “B”, IES “C” e IES “D”; e os dirigentes máximos (DM) foram identificados como DM1,

DM2, DM3 e DM4 (vide quadro 5). Após transcrição das entrevistas, os dados foram inseridos no software *Excel*.

No caso específico do DM1 da IES “A”, foi considerado como dirigente máximo a direção local, pois um dos objetivos específicos deste trabalho é entender o panorama local, do município de Petrolina-PE. E no caso da IES “C”, o DM3 delegou a entrevista para um setor mais específico, que, segundo o mesmo, seria mais viável para a própria pesquisa.

**Quadro 5:** Caracterização das Instituições de Ensino Superior (IES) Locais e seus respectivos Dirigentes Máximos (DM)

<b>DIRIGENTES MÁXIMOS</b>	<b>INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR - IES</b>
DM1	IES1 – A
DM2	IES2 – B
DM3	IES3 – C
DM4	IES4 – D

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

A **quarta** fase consistiu em estabelecer comparativo entre as quatro IES locais envolvidas o que foi possível através dos dados tabulados. As variáveis usadas foram mediana, média e desvio padrão. Souza *et al* (2015) explicam que a média (média aritmética das observações) e a mediana (o ponto médio dos valores) são medidas de tendência central, ou seja, descrevem o centro de uma distribuição mas de formas distintas; e o desvio padrão é uma medida de dispersão em torno da média considerada como centro, será zero quando não houver dispersão e aumentará com o crescer da dispersão, o que pressupõe uma relação entre média e desvio padrão. Além disso, um valor alto para o desvio padrão indica que os valores observados tendem a estar distantes da média (a distribuição é mais “espalhada”), mas se a variância for relativamente pequena, então os dados tendem a estar mais concentrados em torno da média.

Após, na **quinta** fase, ocorreu análise documental e tabulação dos dados das demais 103 IES Federais já coletados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2018, e foram inseridos em programa de computador do tipo “Excel”, para que fosse possível a comparação do panorama local com o nacional.

Somente assim, foi possível passar para a **sexta** fase, no intuito de estabelecer o comparativo do Panorama Local com o Nacional, através do método comparativo por meio da ferramenta de triangulação dos dados.



Com isso, seguiu-se à **sétima** fase, da discussão dos resultados e então, à **oitava**, **fase** foi elaborado, para cada uma das IES Locais que houve necessidade, um Plano de Ação que lhes auxilie no desenvolvimento da Governança Pública. Por fim, na **nona**, procedeu-se à finalização da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo mostrará os resultados e discussões desta pesquisa. Inicialmente será exibida a análise quantitativa do panorama local, e em seguida, a qualitativa. Por último, serão apresentados os planos de ação para as instituições que apresentaram índices de governança mais baixos. Além disso, os resultados serão discutidos com base em outros achados na literatura acadêmica.

### 4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DO PANORAMA LOCAL

Esta seção aborda o delineamento quantitativo dos dados coletados. Por meio da tabela de dados aqui exibida, é possível encontrar seus resultados estatísticos: média, mediana e desvio padrão; e posteriormente estabelecer a correlação entre eles para cada IES Local. Pode-se observar também, nesta seção, a classificação do Índice de Governança Pública de cada Instituição de Ensino Superior local. Além do quê, são discutidos dois pontos que se destacam pela unanimidade positiva e negativa das Instituições. E por fim, compara, através da média, os mecanismos de Governança Pública de cada IES.

O Quadro 6 expõe o enquadramento de cada natureza jurídica das instituições estudadas com suas letras representativas.

**Quadro 6:** Enquadramento das IES Locais em suas respectivas esferas.

ESTADUAL	FEDERAIS		MUNICIPAL
A	B	C	D

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Além disso, é importante lembrar que o TCU (BRASIL, 2014) classificou as questões relacionadas ao Índice de Governança Pública da seguinte forma: as questões 1111, 1112, 1121, 1122, 1131, 1132, 1133, 1134, dizem respeito ao mecanismo **Liderança**; as 2111, 2112, 2121, 2122, 2123, 2124, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138 dizem respeito ao mecanismo **Estratégia** e as 3111, 3112, 3113, 3114, 3115, 3121, 3122, 3123, 3124 ao **Accountability**.

Para análise quantitativa dos dados, as respostas das entrevistas foram processadas em planilha *Excel* para melhor visualização dos resultados, já em porcentagem para cada um dos itens conforme mostra a Tabela 2. Esta Tabela mostra o índice (em percentual) de cada IES local por questão, conforme as respostas do respectivo dirigente; ao final da tabela foram encontrados os resultados de cada recurso estatísticos a fim de subsidiar na análise quantitativa.

**Tabela 2:** Percentuais para as 31 questões avaliadas para as IES Locais

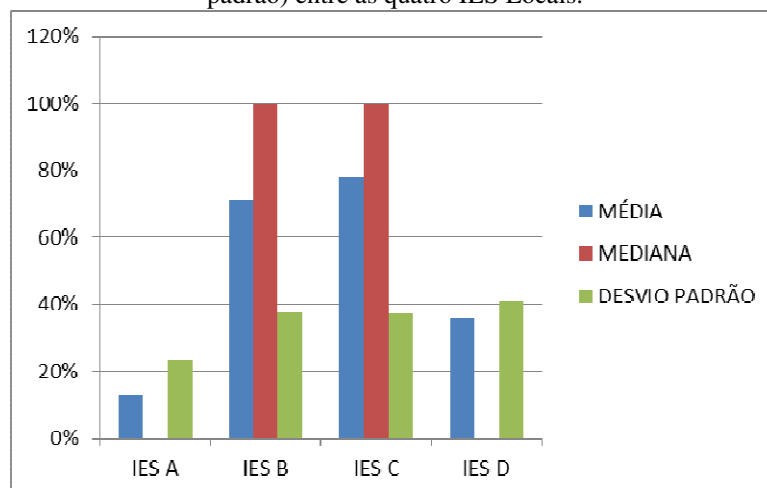
<b>QUESTÕES</b>	<b>IES A</b>	<b>IES B</b>	<b>IES C</b>	<b>IES D</b>
<b>1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)</b>	50%	83%	83%	67%
<b>1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)</b>	50%	50%	100%	0%
<b>1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)</b>	100%	100%	100%	100%
<b>1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%
<b>1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	25%	50%	25%	50%
<b>1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	25%	50%	25%	50%
<b>1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	38%	63%	75%	63%
<b>1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	38%	50%	75%	63%
<b>2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	0%	0%
<b>2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)</b>	0%	86%	100%	0%
<b>2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	100%	0%
<b>2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)</b>	18%	100%	100%	0%
<b>2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	100%
<b>2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)</b>	25%	100%	75%	100%
<b>2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)</b>	0%	100%	100%	100%
<b>2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	100%
<b>2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)</b>	0%	67%	100%	0%
<b>2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)</b>	0%	100%	60%	0%
<b>2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)</b>	0%	100%	100%	33%
<b>2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	67%
<b>2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)</b>	0%	80%	100%	0%
<b>2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	0%
<b>3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)</b>	20%	60%	100%	60%

3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido. (tipo M)	0%	50%	100%	100%
3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)	0%	100%	100%	50%
3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)	0%	100%	100%	90%
3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)	0%	100%	100%	0%
3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)	0%	0%	100%	0%
3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)	0%	100%	100%	0%
3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)	0%	100%	100%	0%
3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)	0%	0%	0%	0%
<b>MEDIANA</b>	0%	100%	100%	0%
<b>MÉDIA</b>	13%	71%	78%	36%
<b>DESVIO PADRÃO</b>	0,2340915	0,3784929	0,3731128	0,4084433

Fonte: Elaboração própria (2019).

A comparação entre tais dados estatísticos pode ser melhor visualizada na Figura 10, abaixo:

**Figura 10:** Diagrama de Dispersão demonstrativo da comparação dos dados estatísticos (média, mediana, desvio padrão) entre as quatro IES Locais.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados demonstrados na tabela 2 (2019).

A partir da análise da Figura acima, observa-se que a média dos dados da IES “A” é maior que a mediana (que inclusive são 0%), e isso significa que os valores no topo da distribuição estão muito distantes do centro, em comparação aos valores que estão na parte de baixo da distribuição; nas IES “B” e “C” ocorre o contrário, a mediana encontra-se acima da

média, sugerindo que os valores que estão abaixo da distribuição estão mais afastados do centro em relação aos valores do topo.

No tocante ao desvio padrão, observa-se que a IES “A”, em relação às demais, é a de menor valor, significando que seus dados são de distribuição mais homogênea - mais próximos da média; e o de maior valor é o da IES “D”, o que demonstra que os valores encontrados são de distribuição mais heterogênea, “espalhadas”.

Por meio da média encontrada visualizada na Figura 10, e considerando as faixas de classificação do Índice de Governança Pública desenvolvida pelo TCU conforme a Figura 9 deste estudo, a IES “A” classifica-se como Inexpressivo, a “D”, como Intermediário; e as “B” e “C” como Aprimorado (vide Tabela 3).

**Tabela 3:** Classificação do IGovPub de cada IES Local pela média

IES	IGovPub (MÉDIA)	CLASSIFICAÇÃO
IES A	13%	Inexpressivo
IES B	72%	Aprimorado
IES C	76%	Aprimorado
IES D	36%	Intermediário

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Além da média, chegou-se também a uma mediana do IGovPub de cada IES Local. A mediana de um estudo, segundo Feijoo (2010, p. 18), “é o valor médio de uma distribuição ordenada”. Entretanto, os valores estatísticos da IES “D” calculados por meio da mediana apresentaram resultados distintos quando comparados com os encontrados através da média. Na Tabela 4 pode-se visualizar melhor a classificação do IGovPub de cada IES Local encontrado através do cálculo da mediana e perceber-se-á que a classificação da IES muda de Intermediário para Inexpressivo.

**Tabela 4:** Classificação do IGovPub de cada IES Local pela mediana

IES	IGovPub (MEDIANA)	CLASSIFICAÇÃO
IES A	0%	Inexpressivo
IES B	100%	Aprimorado
IES C	100%	Aprimorado
IES D	0%	Inexpressivo

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Inclusive, as respostas de três questões da entrevista chamaram atenção: 1122, 2111 e 3124. A primeira busca saber se o desempenho da alta administração é avaliado, a segunda questiona se o modelo de gestão de riscos está estabelecido, já a terceira inquire se a organização avalia o desempenho da auditoria interna com base em indicadores e metas; e pode-se perceber pela Tabela 5 que as quatro IES deram respostas negativas.

**Tabela 5:** Respostas das 4 IES Locais para as questões 1122, 2111, 3124.

QUESTÕES	IES A	IES B	IES C	IES D
<b>1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado.</b>	0%	0%	0%	0%
<b>2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido.</b>	0%	0%	0%	0%
<b>3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.</b>	0%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria (2019).

Num contexto mais macro com órgãos federais (incluindo IFES e outras organizações), o TCU, demonstrou preocupação em dois pontos, “(...) o baixo monitoramento da gestão pela alta administração (...)” e constatou “que a maioria das organizações avaliadas está em estágio inicial ou inexpressivo nessas práticas”, e a incapacidade dos órgãos federais em gerir riscos. Assim, pode-se inferir que as IES Locais estão em consonância com a preocupação destacada pelo TCU (BRASIL, 2018, p. 2).

Outro destaque importante da Figura 9 pode ser melhor observado na Tabela 6, num comparativo mais positivo: todas as IES responderam que a seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. Acontece que, tal unanimidade ocorre por obrigatoriedade legal.

**Tabela 6:** Respostas das 4 IES Locais para a questão 1121

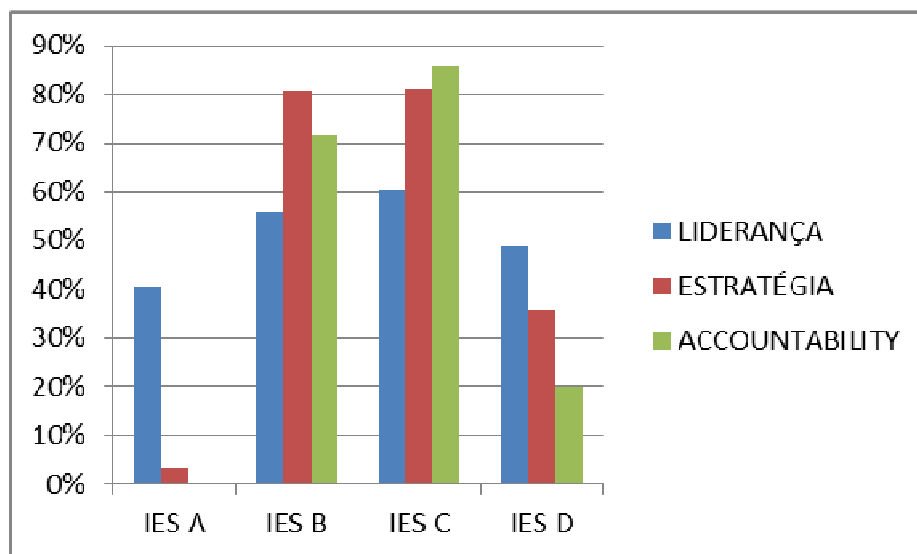
QUESTÕES	IES A	IES B	IES C	IES D
<b>1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos.</b>	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria (2019).

Além disso, considerando que as questões são agrupadas em três mecanismos: **Liderança, Estratégia e Accountability**; é imprescindível que também sejam feitas análises e discussões de seus dados estatísticos. Desta forma, observa-se que, particularmente em relação

às IES “A” e “D” - considerando que são as de menores Índices de Governança Pública, a primeira tem índice médio do mecanismo Liderança em 41% (Tabela 9), mas quando se verifica o mecanismo Estratégia, seu índice cai para apenas 3%, enquanto que o *Accountability*, seu aporte é de 0%. Já a IES “D”, tem o índice do mecanismo Liderança em 49%, Estratégia em 36%, e *Accountability* é ainda mais preocupante, somente 20%.

**Figura 11:** Média dos mecanismos de Governança para cada IES Local



**Fonte:** Elaboração própria (2019).

De acordo com a Figura 11, observa-se que as IES Federais (“B” e “C”) têm, no geral, Índices de Estratégia semelhantes e melhores que as outras duas. A IES Estadual (“A”) é a que apresenta os dados do mecanismo de liderança mais baixos, quase não tem estratégia e não contém Índice de *accountability*. Já a Municipal (“D”) possui melhor Índice de Liderança que esta, mas aquém em relação às IES Federais.

#### 4.2 COMPARATIVO DO PANORAMA LOCAL COM O NACIONAL

Esta seção visa comparar os dados obtidos anteriormente com o panorama nacional dos resultados encontrados em 2018 pelo TCU. O órgão pesquisou mais de 500 órgãos federais, mas desses, apenas 103 eram Instituições Federais de Ensino Superior (entre UF e IF). Frisa-se que apenas duas das quatro instituições pesquisadas têm sua avaliação periódica realizada pelo TCU, ou seja, apenas as IES B e C.

Ao confrontar os dados da Tabela 1 com a Tabela 3 foi possível chegar à Tabela 7 abaixo, no intuito de se estabelecer um comparativo do IGovPub do panorama local com o nacional.

**Tabela 7:** Demonstrativo dos dados da tabela 1 em comparativo com as IES Locais por faixa de classificação do IGovPub.

PERCENTUAL DE IFES POR PERFIL DE AUTOAVALIAÇÃO	FAIXA DE CLASSIFICAÇÃO	IES LOCAL (MÉDIA)
1%	Inexpressivo	IES A
43%	Inicial	
50%	Intermediário	IES D
6%	Aprimorado	IES B e C

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Assim, observa-se que as IES “A”, “B” e “C” num panorama nacional, encontram-se no contexto da minoria, diferente da “D” que se enquadra em 50% das IFES brasileiras.

Além disso, também encontramos a média de cada mecanismo do panorama nacional para compararmos com o local, e o resultado pode ser visto abaixo.

**Tabela 8:** Demonstrativo da média dos mecanismos das IES Locais e do Panorama Nacional.

MECANISMOS	IES A	IES B	IES C	IES D	PANORAMA NACIONAL
LIDERANÇA	41%	56%	60%	49%	37%
ESTRATÉGIA	3%	81%	81%	36%	39%
ACCOUNTABILITY	0%	71%	86%	20%	45%

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Desta forma, observa-se que no tocante ao mecanismo “liderança”, a IES A é a que se encontra com índice mais aproximado do panorama nacional, enquanto que em relação ao mecanismo “estratégia” a IES “D” é a que tem mais proximidade, já em relação ao “*accountability*”, nenhuma está próxima à média das IFES brasileiras.

O que demonstra ser um contrassenso, pois ao obter-se a mediana das IES Locais a fim de descobrir o Panorama Local, é possível visualizar na Tabela 9 abaixo que o mecanismo “estratégia” do panorama local é o único dentre os outros mecanismos que se encontra em consonância com o nacional.



**Tabela 9:** Demonstrativo comparativo da média dos mecanismos da Governança do panorama local com o nacional

MECANISMOS	PANORAMA LOCAL	PANORAMA NACIONAL
LIDERANÇA	53%	37%
ESTRATÉGIA	59%	39%
ACCOUNTABILITY	46%	45%

Fonte: Elaboração própria (2019).

### 4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO QUALITATIVA DOS RESULTADOS DAS QUATRO IES LOCAIS

A presente seção aborda a análise dos dados e discussão qualitativa dos resultados obtidos entre as quatro Instituições de Ensino Locais pesquisadas. Esta é a fase na qual os pontos mais críticos, que foram observados na coleta e tabulação dos dados, serão tratados. Dessa forma, no intuito de facilitar o entendimento da análise e discussão feitas aqui, a presente seção foi separada em subseções, uma para cada mecanismo: **Liderança**, **Estratégia** e **Accountability**.

#### 4.3.1 Liderança

O mecanismo de liderança, segundo TCU (BRASIL, 2014, p. 37):

refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho.

Assim, a primeira questão analisada refere-se à estrutura interna de governança que, conforme TCU (BRASIL, 2014), tem o papel de definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como, monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados, por exemplo: os conselhos de administração. Dessa forma, quanto às quatro IES Locais estudadas, foi perguntado a seus Dirigentes Máximos (DM) se sua “**estrutura interna de governança está definida**”, todos responderam que instituíram o Conselho Universitário e que este “(...) é o órgão interno máximo” (DM B, APÊNDICE D). Da mesma forma, as IES afirmaram possuir Comitê de Ética, ou órgão que funcione como.

Entretanto, apenas a “A” não possuía Controladoria Interna e somente a “D” tinha corregedoria.

Corroborando o dito acima, Klein, Pizzio e Rodrigues (2018) em estudo com o objetivo de compreender as estruturas internas de governança adotadas em 12 IFES do território Amazônia Legal, ao estudarem seus respectivos estatutos, observaram que todas possuíam Conselho Superior e, além disso, eles são os órgãos máximos da Instituição, acima da Alta Gestão.

Além de uma boa estrutura de Governança, é salutar que a organização respeite o instituto da segregação de funções, pois segundo o Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SFC, 2001), é importante para funções de autorização de operações, execução, controle e contabilização com o propósito de que ninguém detenha competências e atribuições contrárias a tal princípio. E o TCU (BRASIL, 2014, p. 47) corrobora que uma boa prática de governança: “Implica que as decisões críticas, que demandam segregação de funções, estejam identificadas e as funções a elas relacionadas estejam segregadas, de modo que o poder para tais decisões não fique concentrado em uma única instância”.

Com o objetivo de coletar informações mais aprofundadas sobre essa temática, as IES Locais foram questionadas a respeito de sua “(...) **segregação de funções para tomada de decisões críticas**”. Três respondentes informaram que identificam as decisões críticas que demandam tomadas de decisão, exceto a IES “D”. E apenas a “B” tem diretrizes e critérios definidos para segregação de funções, ao contrário das demais.

Nunes e Coronel (2013, p. 155), em estudo para analisar os instrumentos de controle interno existentes nas Pró-Reitorias da UNIPAMPA e a sua aplicabilidade no contexto institucional, verificaram que “As providências adotadas pelas três Pró-Reitorias Administrativas da UNIPAMPA têm um viés de prevenir os possíveis erros. A segregação de funções, a orientação e capacitação de servidores destacam-se como as principais formas de prevenção”, em consonância com as IES “A”, “B” e “C”.

Ademais, a seleção dos membros nas Instituições Públicas de Ensino é de suma importância para um bom desenvolvimento do componente de liderança, tal seleção deve obedecer a procedimento eleitoral em decorrência de Lei e Regulamentos. As Universidades Federais, por exemplo, devem seguir o disposto no Decreto nº 1.916 de 23 de maio de 1996 que disciplina já em seu primeiro artigo:

Art. 1º O Reitor e o Vice-Reitor de universidade mantida pela União, qualquer que seja a sua forma de constituição, serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo

da instituição, ou por outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim.

Neste sentido, as autoridades máximas de uma Universidade Federal (UF) são escolhidas pela Presidência da República a partir de lista tríplice enviada pela própria UF. Em decorrência disso, e em consonância com o Estado Democrático de Direito, cada Universidade brasileira instituiu, por meio de Regimento Interno ou outro documento próprio, que a lista tríplice seria escolhida por meio de procedimento eleitoral. Observou-se, através de pesquisa documental, que o mesmo ocorre com as Instituições de Ensino dos demais entes federativos.

Sobre esse assunto, quando perguntadas se **“A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos”**, todos os participantes afirmaram que há sim diretrizes e critérios para seleção de membros e que esta ocorre por meio de eleição, tanto para os membros do conselho quanto aos da alta administração, e quando há seleção de membros da alta administração os critérios são verificados, inclusive no tocante a impedimentos legais, eleitorais ou penais.

No tocante ao **“desempenho de membros da alta administração (ser ou não) avaliado”**, também houve unanimidade na resposta, entretanto dessa vez negativa, uma vez que nenhuma das IES Locais avalia o desempenho da alta administração. Já na introdução deste estudo, destacamos que, segundo Frederickson (1999), a grande importância estratégica da governança está intimamente ligada a questões democráticas e indicadores como: desempenho, competência técnica, motivação, responsabilidade e profissionalismo nas Instituições de Ensino Superior (IES), para que dessa forma haja um cenário de produção de conhecimento efetivo.

O Tribunal de Contas da União corrobora o dito acima por meio dos itens 15 e 16 do Acórdão nº 2699/2018-TCU-Plenário (BRASIL, 2018, p. 02):

15. Os pontos de deficiência que mais chamam atenção no presente relatório de acompanhamento são: i) no âmbito da governança, o baixo monitoramento da gestão pela alta administração e (...).

16. O primeiro diz respeito ao estabelecimento e divulgação de objetivos, indicadores e metas; ao acompanhamento do alcance das metas; e à coleta de dados necessários à medição de desempenho da administração. O trabalho realizado constatou que a maioria das organizações avaliadas está em estágio inicial ou inexpressivo nessas práticas.

Castro e Silva (2017), em estudo sobre a conformidade de Governança Pública de cinco UF, evidenciaram que a UFRJ demonstrou, em média, 37,8% de conformidade com as boas práticas de Governança, a UFMG 52,3%, a UnB 45,3%, a UFF e a UFRGS 46,5% cada. E atribuíram a baixa média em problemas como ausência de transparência dos controles, de um

Código de Ética institucionalizado, dentre outros; inclusive “deixa de divulgar informações referentes à avaliação de desempenho, remuneração e competências necessárias aos membros da alta administração” (CASTRO e SILVA, 2017, p. 16), problema comum dentre duas das cinco UF estudadas pelos autores.

Quando indagadas sobre se **“O Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho superior ou da alta administração da organização está estabelecido”**, as quatro IES Locais responderam que tanto os membros da alta administração como os do conselho superior “estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização”, e complementaram que isso ocorre primordialmente porque tais membros são servidores, logo todo e qualquer servidor da organização está sujeito ao mesmo juízo. Entretanto, nenhum Código de Ética disciplina a participação de membros em eventos externos promovidos pela iniciativa privada, e nenhum dos Conselhos superiores promove ou promoveu evento relacionado à ética na administração pública. Entretanto, os respondentes afirmaram, de modo geral, que eventos voltados para a ética ocorrem por iniciativa pedagógico-acadêmica, ou através de promoção de cursos para servidores.

Além disso, apenas a instituição “C” não tem **Código de Ética** internamente instituído, as demais afirmaram possuir o documento, mas somente a instituição “B” estabelece, no referido documento, normas para um padrão de relacionamento com o setor privado; além disso, a IES “D” foi a única que respondeu ter tido, nos últimos dois anos, processos instaurados pela corregedoria para apurar casos de desvios éticos praticados pela alta administração ou por membros do conselho; as demais responderam que não houve tal infração por dois motivos principais: ou por não possuírem corregedoria, ou por ainda não terem registrado casos de desvio ético praticado por membros da alta administração ou conselho superior.

Castro (2016) diagnosticou em seu estudo, que **“As práticas mais fracas são, em média, adotadas nas categorias de gestão de pessoas, com 30%, mecanismos de controle, com 34,8%, integridade nas compras públicas, com 37,5%, e, por fim, a categoria de integridade da gestão, correspondente aos códigos de ética, controles e denúncias, com 42,7%”** (CASTRO, 2016, p. 129).

A Lei nº 12.813 de maio de 2013 que dispõe sobre o conflito de interesses no âmbito do Poder Executivo federal o conceitua, em seu Art. 3º, como: “a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública” (BRASIL, 2013, art.3º).

Inclusive, o TCU (BRASIL, 2014, p. 43) sugere que, casos de conflito de interesses podem ser resolvidos por meio da aplicação do “código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração”. Devendo o documento detalhar valores, princípios e comportamento esperados por tais membros, definir formas de tratamento dos conflitos, estabelecer a obrigatoriedade de manifestação e registro de aspectos que possam conduzir a tal situação, devendo também proibir ou estabelecer limites quanto ao recebimento de benefícios que possam influenciar as ações dos membros de conselho e da alta administração.

Ao serem perguntadas sobre **“Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração ou de conselho superior, (...)”** e se **“(...) são identificados e tratados”**, todas as instituições afirmaram ter instrumentos de apoio ao tratamento de casos que possam conduzir a conflitos de interesse, e, além disso, as denúncias recebidas são tratadas em processo específico. Contudo, apenas a instituição “A” não prevê em seu “estatuto”, forma de obrigar os membros da alta administração e do conselho a manifestar e registrar situações que possam conduzir a conflito de interesse; além disso, somente a “B” tem instância formalmente responsável por acompanhar e avaliar situações de conflito de interesse, assim como, nenhuma outra IES, além da “C”, tem rotina para identificar e tratar casos de nepotismo. O que sugere que possam existir conflitos de interesses nas IES Locais que não são identificados ou tratados.

No mesmo sentido, Silva (2018), em pesquisa aprofundada sobre conflito de interesses público e privado nas Sociedades de Economia Mista (SEM): “Foi apurado que, de fato, existem interesses conflitantes que geram tensões entre os objetivos dos *stakeholders* proprietários público e privado nas SEM” e que ocorre através de “oportunidades de ganhos diferenciadas em relação a empresas privadas e alinhamento de valores de responsabilidade socioambiental” (SILVA, 2018, p. 188).

Em relação ao **“modelo de gestão de riscos da organização”** e se ele está estabelecido na Instituição, nenhuma das quatro IES Locais acredita que exista um modelo já estabelecido. Importante frisar que a instituição “D” nem sabia do que se tratava tal instituto, e isso é preocupante, pois segundo o IFAC (2013), uma boa Governança no setor público deve garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos. E o TCU (BRASIL, 2018, p. 17) considera que **“(...) a deficiência em gestão de riscos pode resultar, também, na perda de grandes oportunidades de mudanças e inovação na prestação de serviços públicos”**.

Sobre não ter um modelo de gestão de riscos ou, pior, não conhecer tal função, o TCU (BRASIL, 2018, p. 11) entende que:

O desconhecimento acerca dos riscos relacionados às suas contratações pode trazer consequências adversas para a organização como:

- a) insucesso no alcance das metas da área de gestão de contratações;
- b) perda de investimento por contratações que não atendem às necessidades da organização;
- c) impossibilidade de usufruir do objeto da contratação em virtude de falta de preparo da infraestrutura da organização e/ou outras dificuldades como: falta de pessoal capacitado para gerir o contrato e/ou clima organizacional desfavorável;
- d) gasto indevido de recursos com a manutenção de controles desnecessários ou ineficientes.

Portanto, como sistema, o TCU (BRASIL, 2014, p. 57) sugere algumas práticas relacionadas ao componente da gestão de riscos e controle interno como, por exemplo, “Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno” que se refere à definição de diretrizes e sua implantação. Como também “Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional” a qual pressupõe que a alta administração ou o conselho superior monitore e avalie o sistema de gestão de riscos e controle interno.

No tocante ao **gerenciamento dos “riscos considerados críticos para a organização”**, as IES “A” e “D” afirmam não gerenciar riscos, já a “B”, apesar de ter informado não possuir um modelo de gestão de riscos institucionalmente estabelecido, gerencia seus riscos, apesar de não estabelecer controles de detecção de transações incomuns, por meio de técnicas de análise de dados e/ou outras ferramentas tecnológicas. A esse respeito, o TCU (BRASIL, 2014, p. 46) considera que quando a alta administração implementa e monitora práticas de gestão de riscos, avalia “riscos-chave que podem comprometer o alcance dos principais objetivos organizacionais e fornece direção clara para que eles sejam gerenciados”.

Sobreira e Junior (2018) ao estudar a Governança Pública e sua aderência em uma Universidade Pública do Ceará conforme modelo do IFAC, puderam concluir que o percentual médio avaliativo do Princípio de Gestão de Riscos e Desempenho dela no aporte de 71,43% e complementa que os respondentes da pesquisa sinalizam “(...) uma necessidade de incremento na eficácia na gestão financeira da IES, bem como maior controle dos gastos e gerenciamento dos riscos” (SOBREIRA E JUNIOR, 2018, p. 21).

#### 4.3.2 Estratégia

Os líderes de qualquer organização, pública ou privada, segundo o TCU (BRASIL, 2014, p. 37), têm a responsabilidade de conduzir processos de estabelecimento da estratégia para uma boa Governança e para tanto deve envolver aspectos como:

escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas.

De acordo com o TCU (BRASIL, 2014, p. 53), Gestão Estratégica é o “conjunto de decisões estratégicas que determina o desempenho de uma organização a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui uma análise profunda dos ambientes interno e externo e a formulação, a implantação, a avaliação e o controle da estratégia”. Neste sentido, pôde-se analisar que o **“modelo de gestão estratégica da organização”** está estabelecido apenas na IES “C”, conforme resposta do DM da Instituição. Contudo, quando as IES foram perguntadas se **“A estratégia da organização está definida”**, as “B” e “C” afirmam que sim, mas a “D”, não; já a IES “A” possui missão, visão, valores e objetivos estratégicos, mas não dispõe dos demais institutos necessários para firmar a definição da estratégia organizacional.

Nos mesmos moldes do modelo de gestão de riscos, o TCU sugere práticas para que a organização possa desenvolver um bom modelo de gestão estratégica. A exemplo, **“Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas”** a qual implica que o modelo seja definido considerando aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas (BRASIL, 2014, p. 52). Sobre o presente achado, não foi encontrado na literatura estudo que possa ser comparado e discutido.

No tocante aos **“principais processos”** e se **“estão identificados e mapeados”**, as IES “B”, “C” e “D” afirmaram identificar e mapear seus principais processos; apenas a Instituição “A” não o faz. Já sobre **identificar, mapear e priorizar as demandas das partes interessadas**, as IES “B” e “D” responderam que sim; a “A” avalia as políticas e diretrizes nacionais, apenas. E a “C”, apesar de afirmar que identifica, mapeia e prioriza as demandas das partes interessadas, não avalia objetivamente as expectativas da sociedade.

Brasil (2019) conta que a institucionalização do mapeamento de processos tem trazido grandes avanços tanto na UnB quanto na UFC, como proporcionar mais eficácia e eficiência nos processos de ensino, pesquisa e extensa, além de otimização no atendimento ao público, no uso dos recursos, além de contribuir com a qualidade de vida dos servidores.

Quando questionadas se **“A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos”**, apenas a IES “A” respondeu que não, em contraponto com as demais. Segundo Cunha (2012), processo finalístico é um tipo processo organizacional ligado à

essência do funcionamento da organização, ele a caracteriza e recebe apoio de outros processos internos gerando o produto/serviço para o usuário. Já sobre **“o monitoramento dos processos finalísticos pela alta administração”**, as IES “A” e “C” responderam que monitoram seus processos finalísticos, mas as “B” e “D” responderam negativamente.

Robins (1999) e Fisher (2002) conceituam o modelo de gestão de pessoas como o modo de uma empresa se organizar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente organizacional, além disso, é composto por dados que interferem de alguma forma nesse comportamento. Considerando isso, questionou-se às IES pesquisadas se **“A alta administração estabelece modelo de gestão de pessoas”**, as IES “A” e “D” afirmaram que não, já a “C” sim. A IES “B” até tem o modelo, mas não possui corpo colegiado para auxiliá-la no processo de tomada de decisões. E como as IES “A” e “D” não têm modelo de gestão de pessoas, elas, conseqüentemente, não **monitoram o desempenho da gestão de pessoas**. Paradoxalmente, a IES “B” monitora, mas a Instituição “C”, não, tendo em vista que não coleta dados para analisar a medição de desempenho, conseqüentemente não disponibiliza seus respectivos relatórios.

Segundo dados do TCU em 2018, no tocante ao índice de capacidade de gestão de pessoas, dos dezesseis subíndices relacionados ao tema, doze deles apresentaram desempenho superior a 75%, sendo que nove deles chegaram a 100%. Além do quê, dos quatro que obtiveram resultado abaixo de 75% destaca-se o subíndice que se refere a ‘definir adequadamente a demanda por colaboradores e gestores’, que obteve média semelhante a agrupamentos como Conselhos Profissionais e Terceiro Setor do qual faz parte.

Silva e Gomes (2014, p. 15) concluíram que a importância da implementação dos modelos de gestão de tecnologia da informação **“reside no fato de que não se pode controlar ou administrar o que não é conhecido”**. Assim, quando tais modelos são baseados nas melhores práticas, acabam por orientar como implantar seus processos para acompanhá-los no intuito de melhorá-los contínua e consistentemente até que atinjam um alto grau de maturidade. Neste sentido, quando as IES foram questionadas sobre o **“modelo de gestão de tecnologia da informação”**, as “B” e “C” afirmam que o tem instituído, já a “A” não. A IES “D” dispõe de Comitê de TI e designa responsáveis de cada área para gestão dos respectivos sistemas, mas o modelo em si não está formalmente instituído. E no tocante ao **“monitoramento do desempenho da gestão de tecnologia da informação”**, a IES “A” não monitora, entretanto, as Instituições “B” e “C” fazem esse monitoramento. Ao contrário das demais a IES “D” não coleta nem analisa dados necessários à medição de desempenho de TI, muito menos disponibiliza relatórios de medição.



Dourado (2016, p.151), por sua vez, ao pesquisar a influência da Governança em TI na excelência desenvolvimento de projetos na área, pôde concluir que “(...) a Governança influencia positivamente a condução dos projetos de TI das organizações”. Além de ter demonstrado que, das empresas participantes da pesquisa, 88,06% afirmaram utilizar algum modelo na estratégia de TI. Além disso, percebeu que 73,17% delas “(...) afirmam que os projetos e produtos são entregues com maior qualidade percebida, por meio do uso da Governança de TI”, e 53,66% perceberam aumento da vantagem competitiva da organização.

Para uma entidade pública, ter instituído um modelo de contratação de produtos e serviços é mais que uma necessidade, é uma obrigação legal. A Lei Geral de Licitações disciplina esse assunto (BRASIL, 1993, art. 1º):

**Art. 1º** Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

**Parágrafo único.** Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Quando perguntadas se “**A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações**”, as IES “A” e “D” responderam que não. Já a “C” que sim. A “B”, contudo, não conta com corpo colegiado para apoio no processo de tomada de decisão, em contraponto com as demais. Além disso, as IES “A” e “D” **a alta administração não monitora o desempenho da gestão de contratações**; enquanto que a “B” monitora e a “C” até realiza esse procedimento, mas não disponibiliza relatórios de medição de desempenho. Não foram encontrados outros estudos a respeito do tema para agregar à presente discussão.

#### 4.3.3 *Accountability*

Segundo INTOSSAI (2010), o mecanismo *accountability* refere-se à estrutura jurídica e de comunicação, organizacional e estratégia, aos procedimentos e às ações para garantir que as organizações cumpram suas obrigações legais, produzam relatórios necessários - inclusive sobre regularidade e eficiência do uso de recursos públicos além de suas próprias ações e atividades, avaliem e monitorem o seu próprio desempenho, bem como o impacto da sua auditoria no intuito de que seus dirigentes, os membros (de instituições colegiais) e servidores possam ser responsabilizados pelos seus atos.

Especificamente em relação ao componente “transparência”, o TCU (BRASIL, 2014, p. 34) acredita que ela se caracteriza “(...) pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública (...)”, além de ser um dos meios de controle do Estado pela sociedade civil. Para o Tribunal de Contas, uma transparência adequada emana um clima de confiança, para com os usuários internos e externos.

Nesse sentido, pôde-se observar que **o modelo de transparência está estabelecido** devidamente na IES “C” e apenas parcialmente nas “B” e “D”, pois estas não divulgam a agenda dos membros do conselho e da alta administração. Já a IES “A” não tem um modelo de transparência estabelecido, mas “dispõe de canais de comunicação para acesso, solicitação e recebimento de informações”.

Silvestre (2018) concluiu que os bancos públicos precisam se empenhar mais para empoderar os cidadãos, apesar de demonstrarem forte empenho no relacionamento com os *stakeholders*. Ela entendeu que a missão de implementação da cultura de transparência está incompleta, pois “(...) há descolamento da política de transparência implementada nos bancos públicos, se comparada com a sequência histórica de evolução da transparência no Brasil, pois seguiu o caminho típico de organizações do mercado financeiro” (SILVESTRE, 2018, p. 12).

Entretanto, em outro estudo constatou que os Estados Amazonas, Bahia, Ceará, Goiás, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo têm baixo grau de transparência; e atribuiu tal constatação a dois fatores: “a alegação de sigilo fiscal e a não sistematização ou ausência de um banco de dados” (SILVESTRE, 2018, p. 168).

Organizações internacionais importantes no tema em estudo, como a *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) e a *Office for Public Management Ltda* (OPM) elegem a prestação de contas como um dos critérios/ações fundamentais para a realização de uma Boa Governança. O mesmo ocorre nacionalmente, através do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) o qual em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa traz a prestação de contas como um dos quatro princípios básicos para uma Boa Governança.

A esse respeito, quando as IES foram perguntadas sobre seu **modelo de prestação de contas diretamente à sociedade**, as “C” e “D” responderam que o tem estabelecido; já a “A” e a “B” disseram não o ter, esta última porque, apesar de possuir “diretrizes, critérios e limites para relacionamento com partes interessadas (...) definidos”, não utiliza as informações prestadas para a avaliação do nível de satisfação das partes envolvidas.

Ramos (2018), em estudo sobre quais seriam os desafios da gestão financeira e prestação de contas escolar dos recursos estaduais, pôde constatar que a maioria (52%) dos

gestores entrevistados afirmaram possuir grau médio de conhecimento em prestação de contas e, por isso, mais de 80% deles recebem algum tipo de apoio que, na maioria das vezes, advém do tesoureiro. Desta forma, concluiu pela necessidade de qualificação e capacitação dos funcionários das escolas estaduais em Nova Friburgo-RJ.

Além da prestação de contas e uma adequada transparência, faz parte dos elementos do mecanismo de *accountability* também, a responsabilização dos dirigentes por suas práticas e decisões tomadas. Com isso, ao serem questionadas sobre seu **“modelo de responsabilização”**, a IES “A” respondeu que não o tem estabelecido, em contraponto com as “B” e “C”, que o tem. Já a “D”, até informa de maneira clara aos seus gestores sobre suas responsabilidades/atribuições, mas quando questionada se **“houve alguma sanção interna, nos últimos dois anos, originada em denúncias recebidas pelo canal oficial”** respondeu que: “Nada assim tão grave. Mas há as questões de apurar as situações e resolver. Mas nada que tenha ocasionado exoneração, ou afastamento”. (APÊNDICE F)

No mesmo sentido, Souza (2016) entende que os modelos gerenciais baseados em *accountability* são mais complexos induzidos pela interação entre avaliação, prestação de contas e responsabilização. Nesse contexto, ele verificou que tais processos nem sempre são congruentes ou interativos, o que acaba dificultando a construção de modelos mais complexos e democráticos; pois o que se vê é a utilização isolada ou combinada de cada elemento desse. E complementa que o de maior dificuldade de implementação é a responsabilização.

Para que sejam alcançadas todas as ações de *accountability* discutidas acima, é necessário que haja um canal de comunicação entre o órgão e seus usuários internos ou externos. Dessa forma, o TCU (BRASIL, 2014, p. 49) sugere como prática “Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo”. Tomando-se como referência as sugestões elencadas pelo Órgão fiscalizador em destaque, foi perguntado às IES Locais se as mesmas possuíam **“canal de denúncias e representações”**, as IES “B”, “C” e “D” afirmaram ter um canal estabelecido; diferentemente da “A” que afirmou não tê-lo.

Silva (2016) observou que a presença de um canal de denúncia anônimo não influencia na decisão dos empregados de comunicar casos de fraudes e corrupção, e que quando o canal é operado internamente por uma equipe de auditoria interna que se reporta ao dirigente máximo apresenta uma significância estatística, ou seja, influencia a propensão da comunicação de fraude contábil. Além de destacar que há uma incipiência de discussões sobre

o canal de denúncias e representações, principalmente quanto à detecção de fraudes contábeis e melhorias de processos.

Entretanto, após o Decreto nº 8.777 de 2016 – que institui a Política de Dados Abertos no âmbito do Poder Executivo Federal, o acesso à informação não se refere apenas ao ato de disponibilização de canais de comunicação, mas os dados disponibilizados necessitam estar abertos à consulta pública. Desta forma, quando as IES Locais foram questionadas se “**A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos**” as IES “A” e “D” responderam que não; já as Instituições “B” e “C”, responderam que sim.

Campos (2018), no mesmo sentido, constatou em várias instituições estaduais diversas infrações sobre os princípios de dados abertos, e verificou que tanto a esfera federal quanto a estadual deixa a desejar em números de *datasets* publicados. Enfim, percebeu-se a necessidade de conhecimento sobre tal elemento.

Enfim, a auditoria interna existe basicamente para avaliar a eficácia dos controles internos, da gestão de riscos e da governança na organização que tenham sido implantados pelos gestores. Além de quê, é atividade independente e objetiva de avaliação, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Seu propósito é auxiliar a organização para que atinja seus objetivos por meio da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos (BRASIL, 2014).

Sobre tal assunto, as IES foram inquiridas se seu **estatuto de auditoria interna está definido**, entretanto somente a IES “C” respondeu que sim; as demais deram resposta negativa. E quando perguntadas a respeito da elaboração do **Plano Anual de Auditoria Interna**, as IES “B” e “C” responderam já o ter elaborado. Adicionalmente, as “A” e “D”, responderam de forma negativa. Questionadas se a **auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança**, as IES “B” e “C” responderam que sim, e as “A” e “D”, não. Por fim, este estudo identificou que, nenhuma das IES **avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas**.

Por outro lado, Schmitz (2017) conclui que, mesmo verificando desafios no tocante à implementação de uma auditoria interna nas IFES, observou que as Unidades existentes vêm cumprindo seu papel perante a sociedade, pois fortalecem os controles internos e conseqüentemente evitam “(...) desperdícios de recursos, falhas formais e em última instância o combate à corrupção” (SCHMITZ, 2017, p. 137).

#### 4.4 PLANOS DE AÇÃO PARA AS IES “A” E “D” (5W1H)

No capítulo de Análise de Dados, na Tabela 9, observou-se que dentre as quatro IES Locais analisadas, duas trazem maior preocupação. A IES “A” tem 0% do mecanismo *accountability* desenvolvido e apenas 3% do mecanismo “estratégia”; e a “D” conta com apenas 20% do primeiro e 36% do segundo. Inclusive, a primeira IES encontra-se no nível Inexpressivo de IGovPub e a segunda, Intermediário; apenas “B” e “C” estão no Aprimorado.

Por isso, propõe-se dois Planos de Ação com base na ferramenta 5W1H apenas para as IES “A” e “D” para que possam elevar os seus respectivos índices de governabilidade.

#### 4.4.1 Sugestão de Plano de Ação para a IES “A”

WHAT (O que fazer?)	WHY (Porque?)	WHO (Quem fará?)	WHEN (Quando fazer?)	WHERE (Onde fazer?)	HOW (Como fazer?)
Definir a estrutura interna de Governança.	A estrutura interna de governança tem o papel de definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Implantar, por meio de norma interna, auditoria interna, corregedoria. Definir as responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança, diretrizes e os critérios para segregação de funções.
Definir diretrizes e critérios para segregação de funções.	É importante para funções de autorização/aprovação de operações, execução, controle e contabilização com o propósito de que ninguém detenha competências e atribuições contrárias a tal princípio.	Cada setor administrativo da IES	Até 31/12/2019	Cada setor administrativo da IES	Por meio de cartas de serviços setoriais.
Realizar ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros da alta administração.	A IFAC (2013) orienta que um dos princípios da boa governança consiste no comprometimento da alta administração com valores éticos, com integridade e com observância e cumprimento da lei.	Alta administração	Até 31/12/2019	Na própria Instituição	Realizar eventos de promoção da ética; Estimular cursos de ética.
Identificar, acompanhar e tratar casos de conflito de interesse envolvendo membros do conselho superior e da alta administração.	O conflito se torna um problema quando o desejo pessoal de proteger e melhorar o benefício privado pode interferir no dever de proteger o interesse do governo.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Elaborar norma interna que discipline "conflito de interesses" e incluir identificação, acompanhamento e tratamento de possíveis casos, norteando-se pela Lei nº 12.813/2013 (Lei de conflito de interesses do Executivo Federal).

Obrigar os membros de conselho superior a se manifestarem e registrarem situações que possam conduzir a conflito de interesse.	O conflito se torna um problema quando o desejo pessoal de proteger e melhorar o benefício privado pode interferir no dever de proteger o interesse do governo.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Incluir na norma interna de conflito de interesses cláusula que obrigue os membros do conselho superior e da alta administração manifestarem situação que possam conduzir a conflito de interesses, norteando-se pela Lei nº 12.813/2013 (Lei de conflito de interesses do Executivo Federal).
Indicar instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho superior.	O conflito se torna um problema quando o desejo pessoal de proteger e melhorar o benefício privado pode interferir no dever de proteger o interesse do governo.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Incluir na norma interna de conflito de interesses instância responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho superior e da alta administração; norteando-se pela Lei nº 12.813/2013 (Lei de conflito de interesses do Executivo Federal).
Instituir vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho superior.	O conflito se torna um problema quando o desejo pessoal de proteger e melhorar o benefício privado pode interferir no dever de proteger o interesse do governo.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Incluir na norma interna vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho superior e da alta administração, norteando-se pela Lei nº 12.813/2013 (Lei de conflito de interesses do Executivo Federal).
Estabelecer rotina para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo que envolvam membro de conselho superior e da alta administração.	Pode gerar conflito de interesses.	Setor de Contratos	Até 31/12/2019	Setor de contratos da IES	Mapeamento de processos de licitação e contratação, principalmente de terceirização.
Solicitar dos membros do conselho superior e da alta administração sua situação patrimonial e participação societária.	O servidor público federal é proibido de participar de gerência ou administração de qualquer tipo de empresa.	Setor de Gestão de Pessoas	Até 31/12/2019	Setor de Gestão de Pessoas	Enviar formulário aos membros quando do seu ingresso no conselho ou na alta administração e atualizar os dados anualmente - e-mail.

Institucionalizar política de gestão de riscos.	A deficiência em gestão de riscos pode resultar na perda de grandes oportunidades de mudanças e inovação na prestação de serviços públicos.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Instituir e divulgar norma interna de Gestão de Riscos que defina: o processo institucional de gestão de riscos, diretrizes e limites para exposição de riscos, critérios de avaliação de riscos institucionais, critérios de avaliação de riscos de fraude e corrupção, o modelo de gestão de riscos da organização.
Institucionalizar política de gestão de processos	Assegura que os processos sejam executados de forma clara e consistente, o que é muito importante para que a organização possa atingir as suas metas e agregar valor aos seus clientes (cidadãos).	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Institucionalizar rotina de Gestão de Processos que identifique os processos considerados críticos para o alcance dos objetivos da instituição, os ativos dos processos considerados críticos.
Implantar controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance dos objetivos da organização, para a prevenção de fraude e corrupção,	Previne fraudes e corrupção	Setor de licitação e setor financeiro	Até 31/12/2019	Setor de licitação e setor financeiro	Institucionalizar a obrigatoriedade em controle de riscos principalmente nos setores de licitação e financeiro.
Instituir modelo de gestão estratégica da organização	Essa ação é responsável por uma grande otimização da gestão, podendo reduzir significativamente o número de indicadores mantendo somente os mais efetivos.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Instituir norma interna de Gestão Estratégica que <b>contemple</b> etapa de formulação, monitoramento, avaliação e comunicação da estratégia. <b>Explicitar</b> as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão; as diretrizes para desdobramento de como a estratégia é avaliada visando à comunicação de resultados à sociedade, para sua revisão periódica e para envolvimento de partes interessadas internas e externas à organização na formulação e gestão da estratégia; o ajuste da estratégia às mudanças de contexto e a sua melhoria; a formalização de, no



					<p>mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e responsáveis; os critérios para seleção e priorização de iniciativas estratégicas. <b>Oriente</b> acerca do alinhamento da estratégia da organização com políticas e diretrizes nacionais, acerca de mecanismos de articulação e coordenação de iniciativas estratégicas que envolvem outras organizações.</p> <p><b>Institucionalizar</b> rotinas internas para que o processo de gestão da estratégia seja efetivamente praticado e aderente ao modelo existente. <b>Definir</b> a missão, a visão, os valores, objetivos estratégicos, indicadores e metas de desempenho, além de iniciativas estratégicas prioritárias da organização. <b>Designar</b> formalmente pessoas ou unidades responsáveis pela realização das iniciativas estratégicas. <b>Alinhar</b> as estratégias às políticas e diretrizes nacionais. <b>Considerar</b> os anseios das partes interessadas na formulação das estratégias.</p>
Divulgar a estratégia entre os servidores/funcionários	Dar transparência à comunidade interna e externa	Setor de comunicação	Até 31/12/2019	No site, na estrutura física da Instituição, e-mail institucional, Diário Oficial.	Publicar no site da IES, expor cartazes, enviar e-mail institucional,
Identificar e mapear os principais processos.	Excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.	Cada setor administrativo da IES	Até 31/12/2019	Cada setor administrativo da IES	Descentralizar para cada setor administrativo que identifique e mapeie seus principais processos, inclusive os finalísticos e o de planejamento estratégico.

Identificar, mapear e priorizar as demandas das partes interessadas.	Espera-se que as partes interessadas conheçam e interajam, dentro dos limites estabelecidos, com o sistema de governança da organização.	Setor responsável pelo controle acadêmico	Periodicamente	Setor responsável pelo controle acadêmico	Através de fóruns temáticos, Capacitações e a partir de metas para os setores envolvidos
Estabelecer modelo de gestão de processos finalísticos.	A gestão de processos finalísticos é uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.	Setor de normas, se houver. Caso contrário, o conselho superior.	Até 31/12/2019	Na própria Instituição	Instituir norma interna de Gestão de Processos Finalísticos que defina indicadores, avalie a validade, suficiência e relevância deles,
Estabelecer modelo de gestão de pessoas	As organizações são feitas, principalmente, de pessoas.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Instituir norma interna (carta de serviços do setor de gestão de pessoas) onde contemple segregação de funções críticas relativas à área de gestão de pessoas, definição de responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho, monitoramento do desempenho da gestão de pessoas, estabelecimento, divulgação e acompanhamento de objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas, coleta e análise de dados necessários à medição de desempenho de todos os colaboradores, procedimento e prazos para disponibilidade de relatórios de medição desses desempenhos.
Estabelecer modelo de gestão de TI	A Tecnologia auxilia em todos os processos necessários a uma boa governança e sucesso do órgão, inclusive na gestão de tempo.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Instituir norma interna (carta de serviços do setor de gestão de TI) onde contemple definição de diretrizes para o planejamento e para avaliação de desempenho e gestão de riscos dos serviços de TI, dos papéis e responsabilidades da área, designação de responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos

					sistemas informatizados, que disponha de comitê de TI composto por representantes de áreas relevantes da organização, monitore o desempenho da gestão de TI
Estabelecer modelo de gestão de contratações	Obrigação legal	Alta administração	Até 31/12/2019	Na própria Instituição	Instituir norma interna (carta de serviços do setor de contratações - licitação e contratos) onde estejam definidas diretrizes para as contratações, os papéis e responsabilidades da área, a delegação de competências, segregação de funções críticas, estabelecimento e divulgação de objetivos, indicadores e metas, coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho da área, procedimento de disponibilidade de relatórios de medição de desempenho.
Divulgar a agenda dos membros de conselho superior e da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade.	Publicidade	Conselho Superior e Alta Administração	Mensalmente	Secretaria do Conselho Superior e da Alta Administração	Publicar a agenda no site da instituição
Instituir canal de denúncias e representação	Facilita tratamento de denúncias e representações	Setor específico - ouvidoria	Até 31/12/2019	Na própria Instituição	Criar o canal de denúncias (real e virtual), definir suas diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e representações, divulgar o canal para o público interno e externo, permitir recebimento de denúncias anônimas; estabelecer mecanismos à identidade do denunciante; tratar as denúncias sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria; destinar as denúncias e representações contra a alta administração a uma instância superior, a exemplo de conselhos de administração ou órgãos colegiados;

					analisar em processo específico as denúncias e representações recebidas.
Divulgar o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público.	Princípio da Publicidade	Responsável por alimentar a página da instituição	Até 31/12/2019	Sector de Comunicação	Publicar informações pertinentes no site da instituição a fim de dar transparência a coisa pública
Definir o estatuto de auditoria	A instituição deve conhecer, de maneira clara, as diretrizes e os objetivos da auditoria interna.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Instituir o estatuto de auditoria interna, o qual deve: Conferir amplo acesso a documentos e informações; Definir regras de reporte e monitoramento dos resultados dos trabalhos de auditoria; Definir que a auditoria interna se reporta funcionalmente à mais alta instância interna de governança; Atribuir à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de governança, de gestão de riscos, de controle, dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção; Incluir vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão.
Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna com base em riscos	Sistematizar as ações empreendidas pela Auditoria Interna, definindo a programação anual dos trabalhos a serem realizados, com base em riscos.	Controladoria interna	Até 31/12/2019	Controladoria interna	Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna incluindo ações concretas de avaliação ou consultoria visando à implantação ou melhoria do processo de gestão de riscos da organização, trabalhos cujo objeto é a governança organizacional, trabalhos de avaliação dos controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais, trabalhos cujo objeto é a gestão da ética e da integridade, trabalhos cujo objeto é a avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção.

<p>Produzir relatórios destinados às instâncias internas de governança contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização, dos controles internos da gestão de processos finalísticos, da gestão de pessoas, da gestão das contratações, da gestão de tecnologia da informação, dos sistemas de informação, de avaliação de riscos de tecnologia da informação, da gestão da ética e da integridade, nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção.</p>	<p>Auxilia o órgão no processo de tomada de decisões.</p>	<p>Controladoria interna</p>	<p>Até 31/12/2019</p>	<p>Controladoria interna</p>	<p>Estabelecer servidor responsável pela elaboração periódica de relatórios de cada área analisada.</p>
<p>Avaliar o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.</p>	<p>Estimula processos de trabalho.</p>	<p>Alta administração</p>	<p>Até 31/12/2019</p>	<p>Alta administração</p>	<p>Definir indicadores e metas de satisfação da instância superior de governança com os trabalhos da auditoria interna, de qualidade dos trabalhos realizados, de acompanhamento de recomendações pela auditoria interna e de implementação de recomendações pelas áreas de negócio, de perdas financeiras evitadas e de valores recuperados.</p>

#### 4.4.2 Sugestão de Plano de Ação para a IES “D”

What (O que fazer?)	Why (Porque?)	Who (Quem fará?)	When (Quando fazer?)	Where (Onde fazer? Qual setor?)	How (Como fazer?)
Definir a estrutura interna de Governança.	A estrutura interna de governança tem o papel de definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Implantar, por meio de norma interna, auditoria interna, corregedoria. Definir as responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança, diretrizes e os critérios para segregação de funções.
Definir diretrizes e critérios para segregação de funções.	É importante para funções de autorização/aprovação de operações, execução, controle e contabilização com o propósito de que ninguém detenha competências e atribuições contrárias a tal princípio.	Cada setor administrativo da IES	Até 31/12/2019	Cada setor administrativo da IES	Por meio de cartas de serviços setoriais.
Realizar ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros da alta administração.	A IFAC (2013) orienta que um dos princípios da boa governança consiste no comprometimento da alta administração com valores éticos, com integridade e com observância e cumprimento da lei.	Alta administração	Até 31/12/2019	Na própria Instituição	Realizar eventos de promoção da ética; Estimular cursos de ética.
Identificar, acompanhar e tratar casos de conflito de interesse envolvendo membros do conselho superior e da alta administração.	O conflito se torna um problema quando o desejo pessoal de proteger e melhorar o benefício privado pode interferir no dever de proteger o interesse do governo.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Elaborar norma interna que discipline "conflito de interesses" e incluir identificação, acompanhamento e tratamento de possíveis casos, norteando-se pela Lei nº 12.813/2013 (Lei de conflito de interesses do Executivo Federal).

Indicar instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho superior.	O conflito se torna um problema quando o desejo pessoal de proteger e melhorar o benefício privado pode interferir no dever de proteger o interesse do governo.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Incluir na norma interna de conflito de interesses instância responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho superior e da alta administração; norteando-se pela Lei nº 12.813/2013 (Lei de conflito de interesses do Executivo Federal).
Instituir vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho superior.	O conflito se torna um problema quando o desejo pessoal de proteger e melhorar o benefício privado pode interferir no dever de proteger o interesse do governo.	Conselho superior	Até 31/12/2019	Conselho superior	Incluir na norma interna vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho superior e da alta administração, norteando-se pela Lei nº 12.813/2013 (Lei de conflito de interesses do Executivo Federal).
Estabelecer rotina para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo que envolvam membro de conselho superior e da alta administração.	Pode gerar conflito de interesses.	Setor de Contratos	Até 31/12/2019	Setor de contratos da IES	Mapeamento de processos de licitação e contratação, principalmente de terceirização.
Institucionalizar política de gestão de riscos.	A deficiência em gestão de riscos pode resultar na perda de grandes oportunidades de mudanças e inovação na prestação de serviços públicos.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Instituir e divulgar norma interna de Gestão de Riscos que defina: o processo institucional de gestão de riscos, diretrizes e limites para exposição de riscos, critérios de avaliação de riscos institucionais, critérios de avaliação de riscos de fraude e corrupção, o modelo de gestão de riscos da organização.
Implantar controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance dos objetivos da organização, para a prevenção de fraude e corrupção.	Previne fraudes e corrupção	Setor de licitação e setor financeiro	Até 31/12/2019	Setor de licitação e setor financeiro	Institucionalizar a obrigatoriedade em controle de riscos principalmente nos setores de licitação e financeiro.

<p>Instituir modelo de gestão estratégica da organização</p>	<p>Essa ação é responsável por uma grande otimização da gestão, podendo reduzir significativamente o número de indicadores mantendo somente os mais efetivos.</p>	<p>Alta administração</p>	<p>Até 31/12/2019</p>	<p>Instituir norma interna de Gestão Estratégica que <b>contemple</b> etapa de formulação, monitoramento, avaliação e comunicação da estratégia. <b>Explicitar</b> as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão; as diretrizes para desdobramento de como a estratégia é avaliada visando à comunicação de resultados à sociedade, para sua revisão periódica e para envolvimento de partes interessadas internas e externas à organização na formulação e gestão da estratégia; o ajuste da estratégia às mudanças de contexto e a sua melhoria; a formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e responsáveis; os critérios para seleção e priorização de iniciativas estratégicas. <b>Orientar</b> acerca do alinhamento da estratégia da organização com políticas e diretrizes nacionais, acerca de mecanismos de articulação e coordenação de iniciativas estratégicas que envolvem outras organizações. <b>Institucionalizar</b> rotinas internas para que o processo de gestão da estratégia seja efetivamente praticado e aderente ao modelo existente. <b>Definir</b> a missão, a visão, os valores, objetivos estratégicos, indicadores e metas de desempenho, além de iniciativas estratégicas prioritárias da organização. <b>Designar</b> formalmente pessoas ou unidades responsáveis pela realização das iniciativas estratégicas. <b>Alinhar</b> as estratégias às políticas e diretrizes nacionais. <b>Considerar</b> os anseios das partes interessadas na formulação das estratégias.</p>
--	---	---------------------------	-----------------------	--



Divulgar a estratégia entre os servidores/funcionários	Dar transparência à comunidade interna e externa	Setor de comunicação	Até 31/12/2019	No site, na estrutura física da Instituição, e-mail institucional, Diário Oficial.	Publicar no site da IES, expor cartazes, enviar e-mail institucional,
Estabelecer modelo de gestão de pessoas - alta administração	As organizações são feitas, principalmente, de pessoas.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Instituir norma interna (carta de serviços do setor de gestão de pessoas) onde contemple segregação de funções críticas relativas à área de gestão de pessoas, definição de responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho, monitoramento do desempenho da gestão de pessoas, estabelecimento, divulgação e acompanhamento de objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas, coleta e análise de dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de pessoas, procedimento e prazos para disponibilidade de relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de pessoas.
Estabelecer modelo de gestão de TI	A Tecnologia auxilia em todos os processos necessários a uma boa governança e sucesso do órgão, inclusive na gestão de tempo.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Instituir norma interna (carta de serviços do setor de gestão de TI) onde contemple definição de diretrizes para o planejamento e para avaliação de desempenho e gestão de riscos dos serviços de TI, dos papéis e responsabilidades da área, designação de responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados, que disponha de comitê de TI composto por representantes de áreas relevantes da organização, monitore o desempenho da gestão de TI

Estabelecer modelo de gestão de contratações	Obrigação legal	Alta administração	Até 31/12/2019	Na própria Instituição	Instituir norma interna (carta de serviços do setor de contratações - licitação e contratos) onde estejam definidas diretrizes para as contratações, os papéis e responsabilidades da área, a delegação de competências, segregação de funções críticas, estabelecimento e divulgação de objetivos, indicadores e metas, coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho da área, procedimento de disponibilidade de relatórios de medição de desempenho.
Divulgar a agenda dos membros de conselho superior e da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade.	Publicidade	Conselho Superior e Alta Administração	Mensalmente	Secretaria do Conselho Superior e da Alta Administração	Publicara agenda no site da instituição
Definir o estatuto de auditoria	A instituição deve conhecer, de maneira clara, as diretrizes e os objetivos da auditoria interna.	Alta administração	Até 31/12/2020	Alta administração	Instituir o estatuto de auditoria interna, o qual deve: Conferir amplo acesso a documentos e informações; Definir regras de reporte e monitoramento dos resultados dos trabalhos de auditoria; Definir que a auditoria interna se reporta funcionalmente à mais alta instância interna de governança; Atribuir à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de governança, de gestão de riscos, de controle, dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção; Incluir vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão.
Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna com base em riscos	Sistematizar as ações empreendidas pela Auditoria Interna, definindo a programação	Controladoria interna	Até 31/12/2019	Controladoria interna	Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna incluindo ações concretas de avaliação ou consultoria visando à

	anual dos trabalhos a serem realizados, com base em riscos.				implantação ou melhoria do processo de gestão de riscos da organização, trabalhos cujo objeto é a governança organizacional, trabalhos de avaliação dos controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais, trabalhos cujo objeto é a gestão da ética e da integridade, trabalhos cujo objeto é a avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção.
Produzir relatórios destinados às instâncias internas de governança contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização, dos controles internos da gestão de processos finalísticos, da gestão de pessoas, da gestão das contratações, da gestão de tecnologia da informação, dos sistemas de informação, de avaliação de riscos de tecnologia da informação, da gestão da ética e da integridade, nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção.	Auxilia o órgão no processo de tomada de decisões.	Controladoria interna	Até 31/12/2019	Controladoria interna	Estabelecer servidor responsável pela elaboração periódica de relatórios de cada área analisada.
Avaliar o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.	Estimula processos de trabalho.	Alta administração	Até 31/12/2019	Alta administração	Definir indicadores e metas de satisfação da instância superior de governança com os trabalhos da auditoria interna, de qualidade dos trabalhos realizados, de acompanhamento de recomendações pela auditoria interna e de implementação de recomendações pelas áreas de negócio, de perdas financeiras evitadas e de valores recuperados.

Apesar de as práticas atuais das IES “A” E “D” poderem, em alguns casos, estar distantes de modelos de boas de governança pública, espera-se que, com a implementação dos Planos de Ação sugeridos acima, elas otimizem seus Índices de Governança Pública (IGovPub) e, incorporem os elementos de boa governança descritos no presente referencial.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou e diagnosticou, por meio de estudo comparativo, o perfil de governança em quatro IES públicas do município de Petrolina-PE, seguindo os parâmetros do TCU dentro do contexto local e nacional. Como também propôs um plano de ação para as IES com menor índice de governança pública. Especificamente, o questionário do Tribunal foi readaptado e aplicado às quatro IES locais, os Índices de Governança delas foram comparados entre si, os contextos local e nacional foram comparados, e enfim, a sugestão de plano de ação foi elaborada, mas apenas para as IES que demonstraram menores IGovPub com base no 5W1H.

A governança pública é um instituto ainda em fase de consolidação na administração pública brasileira. Sendo assim, é natural que as instituições, em especial as de ensino, ainda apresentem certo grau de imaturidade nos fluxos de processos preconizados por esta nova forma de pensar e gerir o dinheiro público. Ficou evidenciado nesta pesquisa que o nível de adequação dessas instituições a esse instituto está intimamente relacionado a fatores como: formação, estrutura, dimensão e orçamentos disponíveis, e deste modo, justifica-se as discrepâncias relativas ao grau de adequação aos parâmetros da Governança pública, identificadas entre as universidades pesquisadas.

Ao eleger quatro Instituições de Ensino Superior de Petrolina-PE como objeto de estudo, a presente pesquisa fixou-se apenas em um aspecto da autoavaliação aplicada pelo TCU desde 2014: o Índice de Governança Pública. De acordo com o diagnóstico local feito, as IES não avaliam a alta administração nem o desempenho de sua auditoria interna, como também, não gerem os riscos institucionais implicados. Com isso, percebe-se que esta postura ainda se configura uma tendência nacional, uma vez que após análise documental e resultado da média dos mesmos quesitos pesquisados neste estudo, foram obtidos os mesmos resultados.

O Índice de Governança Pública é composto, segundo o TCU (BRASIL, 2014), por três mecanismos: Liderança, Estratégia e Accountability. Observou-se neste estudo que o contexto local encontra-se em consonância com o nacional quando esses mecanismos e as IES são analisadas separadamente. Inclusive, pôde-se constatar que os dois primeiros mecanismos

do panorama local encontram-se em um patamar mais elevado que o nacional; enquanto que o último está nivelado.

Neste cenário, esta pesquisa revelou diversos fatores que contribuem significativamente para que a governança pública seja ainda um instituto incipiente no serviço público brasileiro. Contudo, há que se ressaltar que a instituição da governança pública é uma necessidade imperiosa, é um *feedback* obrigatório ao cidadão contribuinte, ainda mais quando se trata de instituições de educação, cujos resultados apresentados têm sido duramente questionados na atualidade. No que diz respeito às medidas necessárias para a superação dos baixos índices de Governança Pública identificados nas IES locais, este estudo sugere a implementação de planos de ação, principalmente nas IES “A” e “D”, tendo em vista que, dentre as quatro IES Locais pesquisadas para que consigam elevar seus respectivos índices de governança.

Este estudo propõe para estudos futuros, a realização de um comparativo do contexto local com o regional, ou seja, de Petrolina em relação a demais municípios onde estejam presentes instituições de ensino superior pertencentes aos três Poderes, com a mesma metodologia aqui aplicada, assim como, contrastar tais instituições por níveis federativos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAGÃO, C. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, 1997.

AUSTRÁLIA. Australian National Audit Office - ANAO. **Performance Information in Portfolio Budget Statements** (Audit Report N° 18 2001-2002). Canberra: Commonwealth of Australia, 2002.

BARBOSA, T.; AZEVEDO, A. Governança, democracia e a universidade brasileira no século XXI: o caso da Universidade Federal do ABC. In: **CONFERÊNCIA FORGES**. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BATISTA JÚNIOR, O. A. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

BEHR, Ariel *et al.* **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci. Inf., Brasília, vol 37 n° 2 ago 2008, p 32-42.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Questionário Aplicado**. Brasília: TCU. 2017. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/> Acesso em: 17 mai 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Levantamento do TCU, 2017**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId/relatoriotcu2017>>. Acesso em: 17 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Acompanhamento do TCU, 2018**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E6916EE31016917405FFD0DB8>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Relatório de Gestão 2016 / UNIVASF**. Petrolina-PE: UNIVASF, 2016. 130 p. Disponível em: <http://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorio-de-gestao> Acesso em: 12 fev 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 maio 2016. Seção 1. p. 44-46. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>> Acesso em: 13 mar 2018.

\_\_\_\_\_. **Censo da Educação Superior**. CES, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 22 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 02 mai. 1996.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.813 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei no 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nos 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 mai. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 un. 1993.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Educação**, 2019. Mapeamento de processos reduz burocracia e amplia governança. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/component/content/article/212-noticias/educacao-superior-1690610854/75231-mapeamento-de-processos-reduz-burocracia-e-amplia-governanca?Itemid=164>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

BREDA, Z. I. Nosso avanço nas questões de governança. **Conselho Federal de Contabilidade**. Seção: artigos. Disponível em: <<https://cfc.org.br/destaque/nosso-avanco-nas-questoes-de-governanca/>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 2-28, jan./abr. 1996.

BRUCHEZ, A., KIEKOV, A. S., ZANANDREA, G., CAMARGO, M. E., Análise da eficiência da administração pública na educação. In: **II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio**, 2016, Caxias do Sul-RS: UCS, 2016. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/IIsimposioinovacaoagronegocio/simposioinovacaoagronegocioucs/paper/viewFile/4599/1445>> Acesso em: 13 de mar. 2019.

BRUM, Tarcísio Costa. **Oportunidades da Aplicação de Ferramentas de Gestão na Avaliação de Políticas Públicas: O Caso da Política Nacional de Resíduos Sólidos para a Construção Civil**. 2013. 71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Faculdade de Engenharia) - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

CAMPELO, G. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, 2010.

CAMPOS, P. A. **Dados abertos governamentais: desafios na publicação.** 2018. 159f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

CAPPELLESSO, G; FIGUEIREDO, L; LIMA, D. A contribuição dos novos padrões contábeis para governança corporativa do setor público brasileiro. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 3, 2016.

CASTRO, C. J. **Análise da aderência dos relatórios de gestão às boas práticas de governança aplicadas ao setor público: um estudo em cinco universidades públicas federais.** 2016. 145f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2016.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: Uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Revista Espacios**. Vol. 38 (Nº 17) Año 2017. ISSN 0798 1015 Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf>> Acesso em: 04 de jun. 2019.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: Caso centro de documentação da UnB – CEDOC.** 2012. 48f. Monografia (especialização) – Universidade de Brasília (Departamento de Administração), 2012.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre a Governança Corporativa.** Cartilha de Governança, Junho de 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/investidor-em-acao/files/2011/04/cartilha-CVMGovernan%C3%A7a-Corporativa.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2018

DOURADO, T. F. S. **Governança de TI: busca pela excelência em gestão de projetos.** 2016. 191 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2016.

DRUMOND, A.; SILVEIRA, S.; SILVA, E. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, 2014.

FEIJOO, A. M. L. C. Medidas de tendência central. In: **A pesquisa e a estatística na psicologia e na educação [online]**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010, pp. 14-22. ISBN: 978-85-7982-048-9.

FILHO, L. M. **Gestão Pública Contemporânea: O Modelo de Gestão da Universidade de Brasília.** 2016. 87f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, 2016.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento.** Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

FREDERICKSON, H. The repositioning of American public administration. **Political Science and Politics**, v. 32, n. 4, 1999.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



IGLÉSIAS, F. **Trajetórias públicas do Brasil: 1500-1964**. São Paulo: Companhia da Letras, 1993.

IFAC. CIPFA. **International Framework: Good Governance in the Public Sector**. Jul, 2014. [s] ISBN: 978-1-60815-181-3.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. ISBN 978-85-99645-38-3

IMF. INTERNATIONAL MONETARY FUND. **Factsheet: The IMF and Good Governance**. Whashington-D.C.: IMF. 2016, Mai. Disponível em: <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/gov.htm> Acesso em: 22 ago. 2018

INTOSSAI (Tribunal de Contas da Áustria). **ISSAI 20 - Princípios de transparência e accountability**. Tradução em 2016 pelo Tribunal de Contas da União. 2010. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A2561DF3F501562329409F78D5>> Acesso em: 10 mai. 2019.

KAUARK, F.; MANHÃES, F.; MEDEIROS, C. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KICKERT, W. Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo American 'managerialism'. **Public administration**, v. 4, n. 75, 1997

KLEIN, K.; PIZZIO, A.; RODRIGUES, W. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia legal brasileira. **Educ. Soc.**, Campinas-SP, v. 39, nº. 143, p.455-474, abr.-jun., 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v39n143/1678-4626-es-es0101-73302018176926.pdf>> Acesso em: 04 jun. 2019.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LA-PORTA, R, *et al.* **Investor protection and corporate governance**. Social Science Research Network, 2000. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=183908](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=183908)>. Acesso em: 01 ago. 2018.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

LOUREDO, F. S. M.; LOUREDO, F. M. Governança Pública e a EBSEH: a análise de empresa pública criada para resgatar a efetividade dos Hospitais Universitários. In: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2017, João Pessoa-PB: UFPB, 2017. **Anais do IV Encontro Brasileiro de Administração Pública** Disponível em: <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/anais-do-iv-encontro-brasileiro-de-administracao-publica.pdf/view> Acesso em: 15 de jul 2018

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2, A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...**, Bauru: SIPEQ, 2004.

MARCOVITCH, J. A Universidade em 2022. **ESTUDOS AVANÇADOS** 33 (95), 2019. doi: 10.1590/s0103-4014.2019.3395.0002. 2019

MARQUES, M. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 11, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_, José. The effects of the recovery of the patrimonialist model in Brazil. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 3, n. 8, 2013.

\_\_\_\_\_; José. **Governança no serviço público**. São Paulo: atlas, 2010.

MAYER, A., *et al.* Controle Patrimonial de Bens Imóveis com Base nas Dimensões de Governança Pública estabelecidos pela Organização International Federation Of Accountants (IFAC): Um Estudo de Caso na UFSM. **Revista Práticas de Administração Pública**. Santa Maria-RS, v. 1, n. 2., 2017.

MELO, P. B. de (Coord.) **A interiorização recente das instituições públicas e gratuitas de ensino superior no nordeste: efeitos e mudanças**. Recife, PE: [s.n.], 2014. 320 p.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Hucitec/Abrasco. 14ª Edição. São Paulo/Rio de Janeiro, 2014.

NOHARA, I. **Direito Administrativo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas. 2012.

NUNES, E. P.; CORONEL, D. A. O controle interno como instrumento de gerenciamento na Universidade Federal do Pampa. **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, v. 20, n. 1, p. 143-160, 2013. ISSN 1983-036X. Disponível em file:///C:/Users/barbara.cabral/Downloads/O%20CONTROLE%20INTERNO%20COMO%20INSTRUMENTO%20DE%20GERENCIAMENTO%20NA%20UNIVERSIDADE%20FEDERAL%20DO%20PAMPA%201.pdf Acesso em: 04 de jun 2019.

PAES DE PAULA, A. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

POSNER, R. **Problemas da filosofia do direito**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

RAMOS, C. **Os desafios da gestão financeira e prestação de contas escolar: o caso da regional serrana II/SEDUC-RJ**. 2014. 104f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014.

SAAVEDRA, M. A. **O uso da ferramenta da qualidade ciclo CAPDO em uma empresa de bebidas**, 2010, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Disponível em: <[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/5426/arquivo517\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/5426/arquivo517_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> . Acesso em 13 de jan. 2019.

SALES, E. Governança no Setor Público Segundo a IFAC–Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2015.

SANTOS, J. **Governança Corporativa das Empresas Familiares Brasileiras de Capital Aberto Listadas e Não-Listadas em Bolsa**. 2005. 143f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

SANTOS, G. Governança pública no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul à luz do referencial básico do Tribunal de Contas da União, **Revista de Administração Pública (FGV)**, v. 5, n. 3, 2016.

SANTOS, Pablo Henrique Lacerda dos. A Expansão e Interiorização do Ensino Superior na Bahia: O caso da UFOB. In: **XVI CONGRESSO INTERNACIONAL FOMERCO**. 2017.

SCHMITZ, J. C. **Os desafios gerenciais das unidades de auditoria interna das instituições federais de ensino superior**. 2017. 160 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro-RJ, v. 2, n. 43, 2009.

SFC – Secretaria Federal de Controle Interno. **Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal**. Anexo à Instrução Normativa n. 1, de 06 de abril de 2001, 2001a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/>>. Acesso em: 02 de mai. 2019.

SILVA, M. V. G.; PERON, A. C. P.; ZUBA, M. E.; MEZA, M. L. F. G.; NASCIMENTO, D. E.; SOUZA, M. A Administração Pública Societal: um instrumento de controle e participação social. **Revista de Políticas Públicas**, 2018.

SILVA, A. D. **O conflito de interesses públicos e privados em sociedades de economia mista no Brasil: a busca do equilíbrio**. 2016. 243f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, 2016.

SILVA, F. C. A.; GOMES, C. F. S. **Modelos de Gestão de Tecnologia da Informação**. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2014, Resende-RJ: AEDB, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/barbara.cabral/Downloads/Modelos%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Tecnologia%20da%20Informa%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: em 03 de jun. 2019.

SILVA, G. R. **Canal de denúncias como instrumento de controle interno na detecção de fraudes contábeis em organizações**. 2016. 90 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2016.

SOBREIRA, K.; RODRIGUES, M. Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 1, n. 15, 2017.

SOBREIRA, K. R.; JUNIOR, M. S. R. Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC.

SOUZA, J. **O papel da governança corporativa na modernização da gestão pública:** um estudo no SERPRO. São Paulo: Editora Artmed, 2011.

SOUZA, I. V. B.; ALVES, E. O.; DIAS, N. O.; AMORIM, C. D.; AMARAL, C. L. F. Legibilidade dos artigos da área de genética e melhoramento publicados em uma revista científica. **Tekhne e Logos**, Botucatu-SP, v.6, n.1, Jun. 2015. ISSN 2176 – 4808, 39-50 Disponível em: < <http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/download/329/231>>. Acesso em 03 de jun. 2019.

SOUZA, A. S. **Responsabilização na administração da educação:** a política de responsabilidade educacional como engrenagem de controle de resultados. 2016. 315f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2016.

TCU. **ACÓRDÃO Nº 2699/2018** – TCU – Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Processo nº TC 015.268/2018-7. Disponível em: < [file:///C:/Users/barbara.cabral/Downloads/PerfilGov2018%20-%20Acordao%202699-2018-P\\_%20Voto%20e%20Relatorio.pdf](file:///C:/Users/barbara.cabral/Downloads/PerfilGov2018%20-%20Acordao%202699-2018-P_%20Voto%20e%20Relatorio.pdf)> Acesso em 03 de jun. 2019.

TRAVINÕS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURATO, E.; FONTANELLA, B.; RICAS, J. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, 2008.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15.ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

VIANA, E. **A governança corporativa no setor público municipal:** um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 2010. 121 fl. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

VIEGAS, P. H. L. dos S. **A expansão e a interiorização do ensino superior público:** o protagonismo dos bacharelados interdisciplinares como estratégia de ação afirmativa no Estado da Bahia. 2017. 82 fl. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZORZA, L.; RODRIGUES, G. Transparência e boas práticas de governança: análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública (FGV)**, v. 7, n. 13, 2017.

## APÊNDICES

**APÊNCIDE A - Classificação do Índice de Governança Pública das IFES**

<b>IPFES</b>		
<b>NORDESTE</b>		
	<b>IGovPub (%)</b>	<b>NÍVEL</b>
Univasf	52%	INTERMEDIÁRIO
UFAL	16%	INICIAL
UFBA	19%	INICIAL
UFC	56%	INTERMEDIÁRIO
UFPB	41%	INTERMEDIÁRIO
UFPE	42%	INTERMEDIÁRIO
UFRPE	65%	INTERMEDIÁRIO
UFRN	73%	APR
UFCG	30%	INICIAL
UFSB	15%	INICIAL
UFCA	56%	INTERMEDIÁRIO
UFOB	36%	INICIAL
UFERSA	39%	INICIAL
UFMA	12%	INEXPRESSIVO
UFPI	44%	INTERMEDIÁRIO
UFS	31%	INICIAL
UFRB	36%	INICIAL
IFAL	44%	INTERMEDIÁRIO
IFAM	63%	INTERMEDIÁRIO
IF Baiano	27%	INICIAL
IFCE	31%	INICIAL
IFMA	40%	INTERMEDIÁRIO
IFPB	70%	APR
IFPE	42%	INTERMEDIÁRIO
IFS	51%	INTERMEDIÁRIO
IFBA	30%	INICIAL
IF Sertão-PE	28%	INICIAL
IFPI	29%	INICIAL
IFRN	71%	APR
UNILAB	19%	INICIAL
<b>SUDESTE</b>		
	<b>IGovPub (%)</b>	<b>NÍVEL</b>
UFES	30%	INICIAL
UFMG	46%	INTERMEDIÁRIO
UFRJ	23%	INICIAL
UFRRJ	37%	INICIAL
CEFET-MG	50%	INTERMEDIÁRIO
CEFET-RJ	41%	INTERMEDIÁRIO
IFSP	48%	INTERMEDIÁRIO
UNIFESP	60%	INTERMEDIÁRIO

UniRIO	64%	INTERMEDIÁRIO
UFU	56%	INTERMEDIÁRIO
UNIFAL-MG	28%	INICIAL
UFOP	37%	INICIAL
UFABC	43%	INTERMEDIÁRIO
IFES	48%	INTERMEDIÁRIO
IFMG	25%	INICIAL
IFNMG	43%	INTERMEDIÁRIO
IF Sudeste	27%	INICIAL
IFSULDEMINAS	45%	INTERMEDIÁRIO
IFTM	30%	INICIAL
IFRJ	28%	INICIAL
IFF	16%	INICIAL
UFF	31%	INICIAL
UFTM	35%	INICIAL
UFJF	36%	INICIAL
UFVJM	41%	INTERMEDIÁRIO
UNIFEI	41%	INTERMEDIÁRIO
UFLA	77%	APR
UFSCar	37%	INICIAL
UFV	44%	INTERMEDIÁRIO
UFSJ	43%	INTERMEDIÁRIO
<b>CENTRO-OESTE</b>		
	<b>IGovPub (%)</b>	<b>NÍVEL</b>
UFG	57%	INTERMEDIÁRIO
FUB	55%	INTERMEDIÁRIO
UFMT	52%	INTERMEDIÁRIO
UFMS	79%	APR
IF Goiano	33%	INICIAL
IFMT	66%	INTERMEDIÁRIO
IFMS	71%	APR
IFB	60%	INTERMEDIÁRIO
IFG	28%	INICIAL
UFGD	28%	INICIAL
<b>SUL</b>		
	<b>IGovPub (%)</b>	<b>NÍVEL</b>
UFPR	25%	INICIAL
UFRGS	52%	INTERMEDIÁRIO
UFSC	21%	INICIAL
UTFPR	25%	INICIAL
IFRS	26%	INICIAL
IFC	53%	INTERMEDIÁRIO
IFPR	29%	INICIAL
IFSul	47%	INTERMEDIÁRIO
IFSC	32%	INICIAL

UNIPAMPA	63%	INTERMEDIÁRIO
UNILA	40%	INTERMEDIÁRIO
FURG	44%	INTERMEDIÁRIO
UFPeI	45%	INTERMEDIÁRIO
UFCSPA	30%	INICIAL
IF Farroupilha	68%	INTERMEDIÁRIO
UFFS	68%	INTERMEDIÁRIO
<b>NORTE</b>		
	<b>IGovPub (%)</b>	<b>NÍVEL</b>
UFPA	43%	INTERMEDIÁRIO
UFRR	28%	INICIAL
UFT	50%	INTERMEDIÁRIO
UNIFESSPA	20%	INICIAL
UFSM	46%	INTERMEDIÁRIO
UFRA	61%	INTERMEDIÁRIO
UNIR	61%	INTERMEDIÁRIO
UFAC	34%	INICIAL
UFAM	54%	INTERMEDIÁRIO
UNIFAP	50%	INTERMEDIÁRIO
IFPA	53%	INTERMEDIÁRIO
IFRO	49%	INTERMEDIÁRIO
IFTO	50%	INTERMEDIÁRIO
IFAC	43%	INTERMEDIÁRIO
IFAP	36%	INICIAL
IFRR	22%	INICIAL
UFOPA	24%	INICIAL



**APÊNCIDE B** - Questionário readaptado do TCU (2018) com tabulação de dados das respondentes

	IESA	IES B	IES C	IES D
<b>1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)</b>	50%	83%	83%	67%
a) a organização dispõe de conselho ou colegiado superior	S	S	S	S
b) a organização dispõe de auditoria interna	N	S	S	S
c) a organização dispõe de corregedoria	N	N	N	S
d) a organização dispõe de ouvidoria	S	S	S	N
e) a organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e de conduta	S	S	S	S
f) as responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança da organização estão definidas	N	S	S	N
<b>1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)</b>	50%	50%	100%	0%
a) as decisões críticas que demandam segregação de funções estão identificadas	S	S	S	N
b) diretrizes e critérios para segregação de funções estão definidos, a exemplo da matriz RACI	N	N	S	N
<b>1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)</b>	100%	100%	100%	100%
a) diretrizes e critérios para seleção de membros da alta administração da organização estão definidos	S	S	S	S
b) a organização verifica o cumprimento de critérios estabelecidos, quando do ingresso de componente da alta administração	S	S	S	S
c) a organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, eleitorais ou penais, quando do ingresso de componente da alta administração	S	S	S	S
<b>1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%
a) membros da alta administração que apresentam desempenho superior recebem algum tipo de reconhecimento	N	N	N	N
b) diretrizes e critérios para avaliação de desempenho de membros da alta administração da organização estão definidos	N	N	N	N
<b>1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	25%	50%	25%	50%
a) os membros do conselho ou colegiado superior da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável	S	S	N	S
b) os membros do conselho ou colegiado superior estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização	S	S	S	S
c) estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior	N	N	S	N
d) a corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior	N	N	N	S
e) o código de ética e de conduta disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros do conselho ou colegiado superior	N	S	N	S
f) o código de ética e de conduta disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros do conselho ou colegiado superior, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado	N	N	N	N
g) o código de ética e de conduta aplicável aos membros do conselho ou colegiado superior estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)	N	S	N	N
h) existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros do conselho ou colegiado superior	N	N	N	N
<b>1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	25%	50%	25%	50%
a) os membros da alta administração da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável	S	S	N	S

b) os membros da alta administração estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização	S	S	S	S
c) estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros da alta administração	N	N	S	N
d) a corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros da alta administração	N	N	N	S
e) o código de ética e de conduta disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros da alta administração	N	S	N	S
f) o código de ética e de conduta disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros da alta administração, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado	N	N	N	N
g) o código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)	N	S	N	N
h) existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros da alta administração	N	N	N	N
<b>1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	38%	63%	75%	63%
a) há obrigatoriedade de os membros de conselho ou colegiado superior manifestarem e registrarem situações que possam conduzir a conflito de interesse	N	S	S	S
b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro de conselho ou colegiado superior	S	S	S	S
c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho ou colegiado superior	N	S	N	N
d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho ou colegiado superior	N	N	S	S
e) denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro de conselho ou colegiado superior são analisadas em processo específico	S	S	S	S
f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro de conselho ou colegiado superior são analisadas em processo específico	S	S	N	N
g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de conselho ou colegiado superior	N	N	S	N
h) os membros de conselho ou colegiado superior encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente	N	N	S	S
<b>1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	38%	50%	75%	63%
a) há obrigatoriedade de que os membros da alta administração manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse	N	N	S	S
b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro da alta administração	S	S	S	S
c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros da alta administração	N	S	N	N
d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros da alta administração	N	N	S	S
e) denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro da alta administração são analisadas em processo específico	S	S	S	S
f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro da alta administração são analisadas em processo específico	S	S	N	N
g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro da alta administração	N	N	S	N
h) os membros da alta administração encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente	N	N	S	S
<b>2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	0%	0%
a) a política institucional de gestão de riscos está definida	N	N	N	N
b) o processo institucional de gestão de riscos está definido	N	N	N	N
c) diretrizes e limites para exposição a risco estão definidos	N	N	N	N

d) critérios de avaliação de riscos institucionais estão definidos	N	N	N	N
e) critérios de avaliação de riscos de fraude e corrupção estão definidos	N	N	N	N
f) o modelo de gestão de riscos da organização é divulgado	N	N	N	N
<b>2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)</b>	0%	86%	100%	0%
a) processos considerados críticos para o alcance dos objetivos institucionais estão identificados	N	S	S	N
b) ativos desses processos considerados críticos (p. ex. tecnologias, informações, pessoas) estão identificados	N	S	S	N
c) riscos que podem afetar o alcance dos objetivos institucionais (riscos considerados críticos) estão identificados, analisados e avaliados	N	S	S	N
d) a organização informa os membros das instâncias superiores de governança acerca de riscos considerados críticos	N	S	S	N
e) a organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance de seus objetivos	N	S	S	N
f) a organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para a prevenção de casos de fraude e corrupção	N	S	S	N
g) a organização estabeleceu controles de detecção de transações incomuns, por meio de técnicas de análise de dados e/ou outras ferramentas tecnológica	N	N	S	N
<b>2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	100%	0%
a) o modelo contempla a etapa de formulação da estratégia	N	N	S	N
b) o modelo contempla a etapa de monitoramento da estratégia	N	N	S	N
c) o modelo contempla a etapa de avaliação da estratégia	N	N	S	N
d) o modelo contempla a etapa de comunicação da estratégia	N	N	S	N
e) o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia	N	N	S	N
f) o modelo explicita as diretrizes para desdobramento da estratégia	N	N	S	N
g) o modelo explicita como a estratégia é avaliada, visando a comunicação de resultados à sociedade, o ajuste da estratégia às mudanças de contexto e a sua melhoria	N	N	S	N
h) o modelo explicita as diretrizes para revisão periódica da estratégia	N	N	S	N
i) o modelo explicita que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e responsáveis	N	N	S	N
j) o modelo explicita os critérios para seleção e priorização de iniciativas estratégicas	N	N	S	N
k) o modelo orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com políticas e diretrizes nacionais	N	N	S	N
l) o modelo explicita as diretrizes para envolvimento de partes interessadas internas e externas à organização na formulação e gestão da estratégia	N	N	S	N
m) o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação de iniciativas estratégicas que envolvem outras organizações	N	N	S	N
n) o processo efetivamente praticado de gestão da estratégia é aderente ao modelo existente	N	N	S	N
<b>2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)</b>	18%	100%	100%	0%
a) a missão, a visão e os valores da organização estão definidos	S	S	S	N
b) os objetivos estratégicos da organização estão definidos	S	S	S	N
c) indicadores e metas de desempenho da estratégia estão definidos	N	S	S	N
d) as iniciativas estratégicas prioritárias estão definidas	N	S	S	N
e) as pessoas ou unidades responsáveis pela realização das iniciativas estratégicas estão formalmente designadas	N	S	S	N
f) a estratégia está alinhada às políticas e diretrizes nacionais	N	S	S	N
g) as instâncias internas de governança participaram da formulação da estratégia	N	S	S	N
h) a organização mantém instrumentos voltados à promoção do processo decisório baseado em evidências	N	S	S	N
i) na formulação da estratégia, foram considerados os anseios das partes interessadas externas (p. ex. sociedade)	N	S	S	N

j) a estratégia da organização está atualizada	N	S	S	N
k) a estratégia é divulgada entre os servidores/funcionários	N	S	S	N
<b>2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	100%
a) os principais processos finalísticos de negócio estão mapeados	N	S	S	S
b) o processo de planejamento estratégico está mapeado	N	S	S	S
<b>2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)</b>	25%	100%	75%	100%
a) as políticas e diretrizes nacionais (definidas em lei) são objetivamente avaliadas	S	S	S	S
b) as demandas dos órgãos governantes superiores (definidas em decretos, resoluções, instruções normativas, portarias etc.) são objetivamente avaliadas	N	S	S	S
c) as demandas dos órgãos de controle (definidas em decisões, decretos, resoluções, portarias etc.) são objetivamente avaliadas	N	S	S	S
d) as expectativas da sociedade são objetivamente avaliadas	N	S	N	S
<b>2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)</b>	0%	100%	100%	100%
a) indicadores de processos finalísticos estão definidos	N	S	S	S
b) a validade, suficiência e relevância dos indicadores é avaliada	N	S	S	S
c) os processos finalísticos são analisados e mapeados	N	S	S	S
<b>2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	100%
a) os indicadores estão implantados	N	S	N	S
b) o alcance das metas é avaliado periodicamente	N	S	N	S
c) a aferição dos indicadores é avaliada pela auditoria interna	N	S	N	S
<b>2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)</b>	0%	67%	100%	0%
a) a alta administração segregou as funções críticas relativas à área de gestão de pessoas	N	S	S	N
b) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas	N	N	S	N
c) a alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho	N	S	S	N
<b>2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)</b>	0%	100%	60%	0%
a) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas	N	S	S	N
b) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas	N	S	S	N
c) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios	N	S	S	N
d) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de pessoas	N	S	N	N
e) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de pessoas	N	S	N	N
<b>2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)</b>	0%	100%	100%	33%
a) a organização define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação	N	S	S	N
b) a organização define as diretrizes para gestão de riscos de tecnologia da informação	N	S	S	N
c) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação	N	S	S	N
d) a organização designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados	N	S	S	S
e) a organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização	N	S	S	S
f) o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo	N	S	S	N
<b>2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	67%

a) a organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação	N	S	S	S
b) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação	N	S	S	S
c) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação	N	S	S	S
d) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios	N	S	S	S
e) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de tecnologia da informação	N	S	S	N
f) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de tecnologia da informação	N	S	S	N
<b>2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)</b>	0%	80%	100%	0%
a) a organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade)	N	S	S	N
b) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações	N	S	S	N
c) a organização define a delegação de competências para as contratações	N	S	S	N
d) a organização segregou as funções críticas relativas à área de gestão de contratações	N	S	S	N
e) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações	N	N	S	N
<b>2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	0%
a) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações	N	S	S	N
b) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações	N	S	S	N
c) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios	N	S	S	N
d) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de contratações	N	S	S	N
e) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de contratações	N	S	N	N
<b>3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)</b>	20%	60%	100%	60%
a) a organização dispõe de canais de comunicação para acesso, solicitação e recebimento de informações	S	S	S	S
b) a organização dispõe de controles e mecanismos de assecuração da qualidade das informações prestadas	N	S	S	S
c) diretrizes, critérios e limites para abertura de dados e acesso a informação estão definidos	N	S	S	S
d) a organização divulga a agenda dos membros de conselho ou colegiado superior, em especial quanto a seu registro e publicidade	N	N	S	N
e) a organização divulga a agenda dos membros da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade	N	N	S	N
<b>3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	50%	100%	100%
a) diretrizes, critérios e limites para relacionamento com partes interessadas (internas e externas à organização) estão definidos	N	S	S	S
b) a satisfação das partes interessadas com as informações prestadas é avaliada	N	N	S	S
<b>3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	100%	100%	50%
a) existe informação clara para os gestores de suas responsabilidades	N	S	S	S
b) houve alguma sanção interna nos últimos dois anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial	N	S	S	N
<b>3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	90%
a) a organização dispõe de canais para apresentação e acompanhamento de denúncias e representações	N	S	S	S
b) diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e representações estão definidas	N	S	S	S

c) o canal de denúncias é divulgado para o público interno	N	S	S	S
d) o canal de denúncias é divulgado para o público externo	N	S	S	S
e) os canais existentes permitem o recebimento de denúncias ou representações anônimas	N	S	S	S
f) o processo de tratamento da denúncia possui mecanismos de proteção à identidade do denunciante	N	S	S	S
g) as denúncias são tratadas sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria	N	S	S	S
h) as denúncias e representações contra a alta administração são destinadas a uma instância superior, a exemplo de conselhos de administração ou órgãos colegiados	N	S	S	S
i) as denúncias e representações recebidas são analisadas em processo específico	N	S	S	S
j) houve alguma sanção nos últimos 2 anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial	N	S	S	N
<b>3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	0%
a) plano de dados abertos da organização está elaborado	N	S	S	N
b) o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é publicado em formato aberto	N	S	S	N
c) ao menos o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é divulgado	N	S	S	N
d) a organização divulga o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público	N	S	S	N
<b>3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)</b>	0%	0%	100%	0%
a) o estatuto da auditoria interna confere amplo acesso a documentos e informações	N	N	S	N
b) o estatuto da auditoria interna confere define regras de reporte e monitoramento dos resultados dos trabalhos de auditoria	N	N	S	N
c) o estatuto define que a auditoria interna se reporta funcionalmente à mais alta instância interna de governança	N	N	S	N
d) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de governança	N	N	S	N
e) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de gestão de riscos	N	N	S	N
f) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle	N	N	S	N
g) o estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão	N	N	S	N
h) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção	N	N	S	N
<b>3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	0%
a) nos últimos dois anos foram elaborados Planos Anuais de Auditoria Interna	N	S	S	N
b) o Plano Anual de Auditoria Interna é elaborado com base em riscos	N	S	S	N
c) o Plano Anual de Auditoria Interna contém ações concretas de avaliação ou consultoria visando a implantação ou melhoria do processo de gestão de riscos da organização	N	S	S	N
d) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a governança organizacional	N	S	S	N
e) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos de avaliação dos controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais	N	S	S	N
f) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a gestão da ética e da integridade	N	S	S	N
g) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção	N	S	S	N
<b>3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)</b>	0%	100%	100%	0%
a) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização	N	S	S	N
b) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de processos finalísticos	N	S	S	N
c) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de pessoas	N	S	S	N

d) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão das contratações	N	S	S	N
e) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de tecnologia da informação	N	S	S	N
f) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos sistemas de informação	N	S	S	N
g) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação	N	S	S	N
h) há relatório contendo resultados de trabalhos de a gestão da ética e da integridade	N	S	S	N
i) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção	N	S	S	N
<b>3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%
a) foram definidos indicadores e metas de satisfação da instância superior de governança com os trabalhos da auditoria interna	N	N	N	N
b) foram definidos indicadores e metas de qualidade dos trabalhos realizados	N	N	N	N
c) foram definidos indicadores e metas de acompanhamento de recomendações pela auditoria interna e de implementação de recomendações pelas áreas de negócio	N	N	N	N
d) foram definidos indicadores de perdas financeiras evitadas e de valores recuperados	N	N	N	N

## APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA IES A

**Pergunta 1 - (1111). A estrutura interna de governança da organização está definida?**

**DM1** - a gente tem dentro da Universidade o Conselho Universitário, que é o órgão máximo e o CEP que é o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão. Isso, para a Reitoria, ou seja, todos os Campi. E dentro do Campus Petrolina, a gente tem a Diretoria e o CGAA que é o Conselho de Gestão Acadêmica e Administrativa. Essa estrutura de CGAA foi estabelecida desde 2008 com o Estatuto da Universidade. Através do Estatuto criou-se esse órgão o CGAA que é o Conselho de Gestão Acadêmica e Administrativa. Aí faz parte a Direção, todos os Coordenadores de Curso, os Coordenadores setoriais dos campi que são semelhantes aos pró-reitores da Reitoria. **Auditoria interna? Temos? Não. Não temos. Já teve auditoria de contratos, mas externa. Interna não. Corregedoria? Não. Ouvidoria? Ouvidoria sim. O site disponibiliza um contato de ouvidoria? Ou o usuário precisa ir pessoalmente ao órgão para prestar a “queixa”?** Não. Pode ser feita pelo site.

**Pergunta 2 - (1112). Há segregação de funções para tomada de decisões críticas? DM1** - A segregação de funções está estabelecida tanto no Estatuto quanto no Regimento. **As diretrizes e critérios para segregação de funções estão definidos, a exemplo da matriz R (Responsável) A (Autoridade) C (Consultado) I (Informado)?** Eu acredito que não. Até porque nessas segregações, como te falei, nas coordenadorias, tem uma que é administrativo-financeira. Então, essa parte mais administrativa fica a cargo dessa coordenação.

**Pergunta 3 - (1121) A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos? DM1** - É feito eleição. Com questão paritária de votos: servidores, alunos e professores. O que tem no Estatuto é a questão do tempo, que tipo: não pode estar em Estágio Probatório, e também a questão que estabelece que é apenas cargo de professor. **A organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, eleitorais ou penais, quando do ingresso de componente da alta administração?** É que nesse período de eleição há a questão dos critérios para ser candidato. Então há vários critérios que precisam ser obedecidos para que o professor possa ser candidato e, posteriormente, a própria comissão eleitoral faz a devida verificação.

**Pergunta 4 - (1122) O desempenho de membros da alta administração é avaliado? DM1** - Não. A gente tem a avaliação de desempenho dentro do órgão. Então, a cada ano a gente tem essa avaliação de desempenho, mas que é para todos os professores, independente de cargo. Cada um faz a auto-avaliação, a avaliação pela chefia imediata e o plano de metas. Mas específico para quem está na gestão, não.

**Pergunta 5 - (1131) O Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho superior da organização está estabelecido? DM1** - A gente tem o Código de Convivência, que inclusive, está atrasado. Porque na época em que foi criado, havia um prazo para ser reavaliado, atualizado, e esse prazo já passou. Nesse Código de Convivência existe a criação da Comissão de Ética dentro do Campus que abrange servidores, alunos, relação aluno-professor. **Os membros do conselho ou colegiado superior da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável?** Ele serve para todos os servidores. Até quando a gente fala na questão das auditorias, no Conselho Superior estabeleceu-se também que quando envolve uma denúncia que envolve a Gestão, isso tem que ir pro Conselho para que a Comissão de Escuta seja indicada por lá. O que é diferente de quando chega uma demanda que envolve só determinado servidor que não seja da Gestão, então é a Direção que indica a Comissão de Escuta. **Os membros do Conselho Superior estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê**



**de ética interno ou externo à organização?** Sim. De acordo com o Código de Convivência, sim. **Estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior?** A Comissão teria esse papel, mas a gente sabe que ela só vai atuar quando ocorrer um caso específico. O que não deveria acontecer. Termina sendo temporário apenas para um caso específico. Quando na verdade a Comissão não é para o caso, mas sim para o Campus. **A corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior?** Não há corregedoria. **O Código de Convivência disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros do conselho ou colegiado superior?** Não. Acho que não. **O Código de Convivência disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros do conselho ou colegiado superior, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado?** A gente tem, na verdade, Resoluções dentro da Instituição mas pela própria limitação de recursos financeiros, o Professor quando pretender ir, vai por conta própria. Então, ele compra sua passagem, pede autorização para estar participando daquele evento porque terá que repor as aulas, fazer um quadro de reposição. Mas aí nós temos Resoluções que disciplinam a participação em eventos. **O Código de Convivência aplicável aos membros do conselho ou colegiado superior estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)?** Não. Porque isso vai muito ou do professor, do projeto que ele desenvolva, ou da parte administrativa mesmo em ter parceria com os fornecedores. Mas eu acredito que não trate. **Existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros do conselho ou colegiado superior?** Não. O que a gente tem de atividades são as semanas acadêmicas dos cursos. Nunca teve nada específico voltado pra ética.

**Pergunta 6 - (1132) Código de Convivência aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido?** DM1 - É o mesmo caso da pergunta anterior.

**Pergunta 7 (1133 e 1134) Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração ou de conselho superior, são identificados e tratados?** Sim. **Há obrigatoriedade de que os membros de conselho superior e da alta administração manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse?** DM1 - Geralmente a gente tem isso na época de realização de concurso, por que os participantes da banca tem que assinar uma declaração dizendo que não há conflito de interesses com os candidatos. A única coisa que está documentada e existe como prática é isso mesmo. Mas isso, eu acho que é uma coisa que até o bom senso... Porque nós temos aqui professores que são marido e esposa.. Então, acho que isso vai mais, no dia a dia, pelo bom senso mesmo. **A organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro de conselho superior ou da alta administração?** DM1 - OS instrumentos são o Código de Convivência e a Comissão de Ética. **Há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho superior ou da alta administração?** DM1 - O Código de Convivência que quem está responsável é a Comissão de Ética. **A organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho superior ou da alta administração?** DM1 - Os que já estão nos cargos participam do conselho e os coordenadores de curso ou de pós-graduação lato ou stricto senso, porque isso já está definido no próprio Estatuto, a composição; e o percentual de estudantes. E aí você tem um percentual que o diretório acadêmico é que tem que indicar as pessoas que vão fazer parte. Mas acaba que os alunos não se organizam e não estão presentes, não fazem valer a voz que eles tem no Conselho. Mas em relação ao impedimento ou vedação em si, é seguindo o que está no Estatuto. **Denúncias recebidas quanto a conflito de interesse**

**envolvendo membro de conselho superior e da alta administração são analisadas em processo específico?** DM1 - A gente tem as demandas que vem de ouvidoria e mesmo que não seja de ouvidoria. Quando é ouvidoria a gente faz a Comissão de Escuta. **Denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro de conselho superior e da alta administração são analisadas em processo específico?** DM1 - Em relação a nepotismo, nem tem como acontecer. Mas se fosse o caso das denúncias, seria sim analisado. **Há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de conselho superior ou da alta administração?** DM1 - Não há. Até mesmo porque essa é uma situação que não é comum. **Os membros de conselho superior e da alta administração encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente?** DM1 - Não há a rotina e nem as manifestações, se eles fazem parte nunca se manifestaram.

**Pergunta 8 - (2111) O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?** DM1 - Não.

**Pergunta 9 - (2112) Os riscos considerados críticos para a organização são geridos?** DM1 - Não. Quando você fala assim de mapa de riscos, me veio à mente como se fosse empresa. Tipo, risco financeiro... nesse sentido. É uma coisa que nunca vi.

**Pergunta 10 - (2121) O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido?** DM1 - Existe o mapa estratégico que foi feito ano passado. Teve até uns workshops para ter a elaboração, mas com a distância da Reitoria, acabou que a gente não participou. Era pra ser presencial, depois à distância, mas não deu certo. Terminou que a gente não participou da elaboração do mapeamento estratégico. **O modelo contempla a etapa de formulação da estratégia? A etapa de monitoramento da estratégia? A etapa de avaliação da estratégia? A etapa de comunicação da estratégia? Explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia? As diretrizes para desdobramento da estratégia? Explicita como a estratégia é avaliada, visando a comunicação de resultados à sociedade, o ajuste da estratégia às mudanças de contexto e a sua melhoria? As diretrizes para revisão periódica da estratégia? Que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e responsáveis? Os critérios para seleção e priorização de iniciativas estratégicas? Orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com políticas e diretrizes nacionais? As diretrizes para envolvimento de partes interessadas internas e externas à organização na formulação e gestão da estratégia? Orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação de iniciativas estratégicas que envolvem outras organizações? O processo efetivamente praticado de gestão da estratégia é aderente ao modelo existente?** Com certeza tudo isso deve estar explicitado, o problema é que a gente não teve acesso nem na elaboração e nem no produto final. Agora, recentemente a gente estava aprovando o PDI 2019-2023, era pra ter sido aprovado no ano passado, acabou que prorrogou e no final de fevereiro foi que teve essa aprovação. E lembro que nessa reunião questionaram que isso tá no PDI, mas isso tá no Planejamento Estratégico então está uma coisa relacionada. **Sabe se eles já publicaram?** Então, não sei. O PDI ainda não porque foi recentemente aprovado. Mas o mapeamento estratégico eu acredito que não deve estar disponível. Porque deveria! Pelo menos para os gestores.

**Pergunta 11 - (2122) A estratégia da organização está definida? Sim. A missão, a visão e os valores da organização estão definidos? Os objetivos estratégicos da organização estão definidos?** DM1 - Temos isso no Estatuto.

**Pergunta 12 - (2123) Os principais processos estão identificados e mapeados?** DM1 - Não.

**Pergunta 13 - (2124) As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas?** DM1 - Sim. As **políticas e diretrizes nacionais (definidas em lei) são objetivamente avaliadas** A gente tem a avaliação institucional que é feita anualmente e que tanto o seguimento de estudantes, dos técnicos e dos professores fazem essa avaliação. **Sabe se é divulgado?** É. Fica no site. A gente faz campanha porque quanto mais gente responda, é melhor. **As demandas dos órgãos governantes superiores (definidas em decretos, resoluções, instruções normativas, portarias etc.) são objetivamente avaliadas?** Determinados decretos a gente faz o cumprimento. Mas a questão da avaliação, não. **As expectativas da sociedade são objetivamente avaliadas?** Não.

**Pergunta 14 - (2131) A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos?** DM1 - Só se estiver no mapeamento estratégico. **Há indicadores de processos finalísticos estão definidos?** Isso é o que a gente nesse PDI agora tem os indicadores principalmente em relação à avaliação. Então agora, a partir de agora a gente tem indicadores tanto pra graduação quanto pra pós-graduação. Uma professora que participou mais ativamente da construção do PDI, disse que ele está sendo construído porque está vindo uma cobrança externa do Tribunal de Contas. **A validade, suficiência e relevância dos indicadores são avaliadas? Os processos finalísticos são analisados e mapeados?**

**Pergunta 15 - (2132) A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos? Os indicadores estão implantados? O alcance das metas é avaliado periodicamente** DM1 - Acredito que tenha. Exatamente a partir daquele plano. Esse ano de 2019, no início do semestre, em fevereiro, a gente fez reuniões de planejamento e a gente pediu para que cada colegiado estabelecesse suas metas para 2019 para que a gente fizesse esse plano de metas do campus. **A aferição dos indicadores é avaliada pela auditoria interna?** Não há auditoria interna.

**Pergunta 16 - (2133) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas?** DM1 - Eu não vou dizer que sim porque temos nossos recursos de pessoal bem escassos. Então, fica até difícil a gente falar em MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS se não temos nem pessoas.

**Pergunta 17 - (2134) A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas?** DM1 - Assim, a gente acompanha quem está à frente da gestão de pessoas. E foi até bom ter uma professora pois faz parte da equipe e a gente consegue ter mais próximo do que fosse um técnico administrativo que fica apenas lá no setor e a gente não tem muito essa proximidade. **A organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas?** Não.

**Pergunta 18 - (2135) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação?** DM1 - Não. A gente tem um funcionário apenas que quando chegou tinha mil e uma utilidades: fazia parte da Comissão de Licitação, por exemplo.

**Pergunta 19 - (2136) A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação?** DM1 - Não há Gestão de TI.

**Pergunta 20 - (2137) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações?** DM1 - Não há um modelo. O que a gente tem é uma pessoa que é pregoeira. Que tem que fazer os pregões e depois gerenciar os contratos porque não temos servidor para isso. Mas assim, a

gente tenta acompanhar os contratos. Mas é muito precário por conta da falta de servidor. **Essas pessoas são servidores ou são terceirizados?** São servidores. **A organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade)?** A definição da contratação vai muito do que está na Lei. **A organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações?** O Pregoeiro é a mesma pessoa que gere os contratos. **A organização define a delegação de competências para as contratações?** O mesmo da resposta anterior. **A organização segregou as funções críticas relativas à área de gestão de contratações?** Infelizmente não. Dentro da Comissão de Licitação nós temos a pregoeira e mais dois servidores. **A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações?** Não.

**Pergunta 21 - (2138) A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações?** DM1 - O que a gente tenta fazer são reuniões a cada quinze dias. E com isso temos acompanhado mais o que está sendo feito. Começamos a fazer isso ano passado porque todo recurso que precisava ser gasto até o final do ano e isso fez com que a gente analisasse o que precisava ser gasto. Então a gente manteve isso. A cada quinze dias a gente se reúne para acompanhar como é que está a questão da contratação. **A organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações?** Não. **A organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações?** Não. **A organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios?** Não. **A organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de contratações?** Não. **A organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de contratações?** Não. O único relatório que a gente disponibiliza é em relação aos gastos, uma planilha financeira mensal.

**Pergunta 22 - (3111) O modelo de transparência está estabelecido?** DM1 - Sim. De comunicação, divulgação. **A organização dispõe de canais de comunicação para acesso, solicitação e recebimento de informações?** É, isso tem. Infelizmente ainda há o que melhorar muito na comunicação. **A organização dispõe de controles e mecanismos de asseguaração da qualidade das informações prestadas?** É, esses controles já nem tanto. Como a gente não tem... há divulgação, mas controle não há por conta da estrutura. **Há diretrizes, critérios e limites para abertura de dados e acesso a informação estão definidos?** Não. **A organização divulga a agenda dos membros de conselho ou colegiado superior, em especial quanto a seu registro e publicidade?** Não. **A organização divulga a agenda dos membros da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade?** Não.

**Pergunta 23 - (3112) O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido?** Sim. **Diretrizes, critérios e limites para relacionamento com partes interessadas (internas e externas à organização) estão definidos?** Não. **A satisfação das partes interessadas com as informações prestadas é avaliada?** Não.

**Pergunta 24 - (3113) O modelo de responsabilização está estabelecido?** DM1 - Não.

**Pergunta 25 - (3114) O canal de denúncias e representações está estabelecido? A organização dispõe de canais para apresentação e acompanhamento de denúncias e representações?** DM1 - Aí vai ser só a ouvidoria mesmo. **Diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e representações estão definidas?** Existe a Lei que é do Estado em relação às ouvidorias. Tem uma Lei específica para as ouvidorias. Tem

prazo, inclusive. Você tem dez dias prorrogável por mais dez dias. **O canal de denúncias é divulgado para o público interno e para o externo? Os canais existentes permitem o recebimento de denúncias ou representações anônimas? O processo de tratamento da denúncia possui mecanismos de proteção à identidade do denunciante? As denúncias são tratadas sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria? As denúncias e representações contra a alta administração são destinadas a uma instância superior, a exemplo de conselhos de administração ou órgãos colegiados? As denúncias e representações recebidas são analisadas em processo específico? Houve alguma sanção nos últimos 2 anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial?**

**Pergunta 26 - (3115) A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos? DM1 - Não.**

**Pergunta 27 - (3121) A organização definiu o estatuto da auditoria interna? DM1 - Não.**

**Pergunta 28 - (3122) A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna? DM1 - Não.**

**Pergunta 29 - (3123) A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança? DM1 - Não.**

**Pergunta 30 - (3124) A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas? DM1 - Não.**

## APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA IES B

**Pergunta 1 - (1111). A estrutura interna de governança da organização está definida? A organização dispõe de conselho ou colegiado superior? E de auditoria interna? E de corregedoria? E de ouvidoria? E de comissão ou comitê interno de ética e de conduta? As responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança da organização estão definidas** DM2 - Em relação á estrutura de governança, é bom citar que nós temos uma Comissão que foi instituída para discutir e analisar todos os procedimentos nesses setores que nós já temos e viabilizar a criação de outros que sejam, por ventura, necessários para essa estrutura de Governança e controle. Hoje, essa Comissão é presidida pelo Vice-reitor. Então, nós temos essa estrutura: O Conselho Universitário que é nossa instância máxima deliberativa, temos o Conselho de Curadores que dentre outras coisas, é ele que analisa o relatório de gestão, temos a auditoria interna que nós chamamos de Controladoria Interna, e outros setores que são muito importantes para que nós tenhamos a sistematização de informações e também a disponibilização de dados. A corregedoria nós não temos, temos a ouvidoria. Que recebe as reclamações internas e externas e repassa aos setores competentes para dirimi-las e dar os encaminhamentos.

**Pergunta 2 - (1112). Há segregação de funções para tomada de decisões críticas?** DM2 - Além das Portarias, nós temos outros instrumentos normativos que institucionalizamos e prevê isso. Por exemplo, nós criamos fóruns administrativos onde nós nos reunimos, no mínimo, uma vez por mês para discutir o que está sendo executado em cada setor, como é que está sendo o acompanhamento em relação aos resultados esperados e quais as dificuldades que estão sendo observadas. Então, me reúno com cada pró-reitor, diretor, secretário e faço análise do que está sendo executado baseado naquelas delegações que foram feitas anteriormente. Mas há sim a segregação, entendendo como descentralizada. **Há algum documento onde estejam separadas essas atribuições?** Há sim. Exatamente nas Portarias, há definição de cada atribuição que foi delegada para cada um desses servidores nos seus setores.

**Pergunta 3 - (1121) A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos?** DM2 - Não. A escolha dos Pró-reitores e dos Secretários é feita através da análise de perfis profissionais que atendam as demandas que nós esperamos para aqueles setores. Não há um documento balizador para que possamos definir quem vai ocupar cargo A, B ou C; Mas há uma análise de perfil e conseqüentemente uma conversa para saber se aquilo que eu penso é interessante para aquele setor, e se for, nós nomeamos. **E nos caso da reitoria e vice-reitoria?** É por eleição. Não uma eleição propriamente dita. Hoje, de acordo com a norma legal vigente, os dirigentes das Instituições de Ensino Superior são escolhidos pelo Conselho Universitário, porém, de forma democrática, o Conselho Universitário decide fazer uma consulta prévia à comunidade acadêmica. A comunidade acadêmica através de um “processo eleitoral” escolhe esses nomes e apresenta ao Conselho Universitário, que normalmente pega a lista tríplice e envia para conhecimento da Presidência da República que delegou ao Ministro da Educação a escolha do Reitor, que geralmente, é escolhido o primeiro desta lista tríplice.

**Pergunta 4 - (1122) O desempenho de membros da alta administração é avaliado?** DM2 - Não. Não há um documento balizador. Ocorre que dentro dos fóruns nós fazemos avaliações para ver se, de acordo com o nosso programa de gestão, as ações que estão sendo executadas contemplam o que foi apresentado nosso programa de gestão e em relação às que não foram apresentadas, mas que venham a serem executadas, quais são os resultados que estão sendo

obtidos. Então, nós fazemos essa avaliação, mas não há uma normatização para que isso ocorra. **Os membros da alta administração que apresentam desempenho superior recebem algum tipo de reconhecimento?** Felizmente, nas duas gestões que estivemos à frente, tivemos poucas mudanças na equipe administrativa. O reconhecimento ele é observado a partir desses resultados. Então, quando os resultados estão condizentes com o apresentado, há reconhecimento disso aí, porém, hoje nós não temos mecanismo de premiação. **Diretrizes e critérios para avaliação de desempenho de membros da alta administração da organização estão definidos?** Não.

**Pergunta 5 - (1131) O Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho superior da organização está estabelecido?** DM2 - Temos, inclusive temos as Comissões. Inclusive, o Reitor e Vice reitor respondem diretamente à Comissão de Ética da República. Logo que fomos nomeados pelo Ministro, imediatamente recebemos toda a documentação da Comissão de Ética da Presidência da República, respondi a um formulário enorme e com isso fico sujeito, havendo qualquer desvio, à análise por essa Comissão. E internamente há a Comissão de Ética da Instituição. **Os membros do conselho ou colegiado superior da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável?** São. Todos os servidores. **Os membros do Conselho Superior estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização?** Sim. De acordo com o Código de Ética, sim. **Estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior?** O que temos é o nosso Estatuto. Então, havendo desvios, responderemos a processos que será analisado pelas Comissões. **A corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior?** Não é bem uma corregedoria, é uma ouvidoria que recebe denúncias e faz encaminhamentos. Nós temos esse fluxo, não temos necessariamente a Corregedoria, temos a ouvidoria que recebe a demanda e encaminha para que sejam adotadas as providências. **O Código de Ética disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros do conselho ou colegiado superior?** Nesse caso somos regidos pela legislação comum a todos os servidores, independente de ser membro ou não. **O Código de Ética disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros do conselho ou colegiado superior, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado?** Não há essa normativa na Universidade. E só reiterando que não é um Código de Ética, nós temos os nossos documentos balizadores, os regimentos, o Estatuto que prevê alguns comportamentos. Mas nesse caso, não. **O Código de Ética aplicável aos membros do conselho ou colegiado superior estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)?** Ai, de novo, estamos regidos pela legislação geral. **Existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros do conselho ou colegiado superior?** Não.

**Pergunta 6 - (1132) Código de Ética aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido?** DM2 - É o mesmo caso da pergunta anterior.

**Pergunta 7 (1133 e 1134) Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração ou de conselho superior, são identificados e tratados?** DM2 - Sim. Sempre que nós identificamos conflitos de interesse ou recebemos denúncia, nós encaminhamos imediatamente. **Há obrigatoriedade de que os membros de conselho superior e da alta administração manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse?** DM2 - Principalmente quando estamos tratando de análise de processo. Quando o presidente do conselho encaminha algum processo pra um conselheiro relatar, o próprio conselheiro tem a obrigação de se declarar impossibilitado de atuar naquele processo por

conflito de interesse. No caso da alta administração, o reitor logo que tomou posse, a comissão de Ética da República mandou toda documentação, inclusive o Código que fica ali na minha mesa. **A organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro de conselho superior ou da alta administração?** DM2 - A Comissão de ética. **Há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho superior ou da alta administração?** DM2 - O Código de Ética que quem está responsável é a Comissão de Ética. **A organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho superior ou da alta administração?** DM2 - Os que já estão nos cargos participam do conselho e os coordenadores de curso ou de pós-graduação lato ou stricto senso, porque isso já está definido no próprio Estatuto, a composição; e o percentual de estudantes. E aí você tem um percentual que o diretório acadêmico é que tem que indicar as pessoas que vão fazer parte. Mas acaba que os alunos não se organizam e não estão presentes, não fazem valer a voz que eles tem no Conselho. Mas em relação ao impedimento ou vedação em si, é seguindo o que está no Estatuto. **Denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro de conselho superior e da alta administração são analisadas em processo específico?** DM2 - A gente tem as demandas que vem de ouvidoria e mesmo que não seja de ouvidoria. Quando é ouvidoria a gente faz a Comissão de Escuta. **Denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro de conselho superior e da alta administração são analisadas em processo específico?** DM2 - Em relação a nepotismo, nem tem como acontecer. Mas se fosse o caso das denúncias, seria sim analisado. **Há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de conselho superior ou da alta administração?** DM2 - Não há. Até mesmo porque essa é uma situação que não é comum. **Os membros de conselho superior e da alta administração encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente?** DM2 - Não há a rotina e nem as manifestações, se eles fazem parte nunca se manifestaram.

**Pergunta 8 - (2111) O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?** DM2 - Não. Ainda não. É exatamente por isso que a Comissão de controle de riscos está instituída. **A política institucional de gestão de riscos está definida? O processo institucional de gestão de riscos está definido? Diretrizes e limites para exposição a risco estão definidos? Critérios de avaliação de riscos institucionais estão definidos? Critérios de avaliação de riscos de fraude e corrupção estão definidos? O modelo de gestão de riscos da organização é divulgado?** Ainda não. Estamos trabalhando para isso.

**Pergunta 9 - (2112) Os riscos considerados críticos para a organização são geridos?** DM2 - Sim. **Processos considerados críticos para o alcance dos objetivos institucionais estão identificados?** São identificados e nós fazemos o acompanhamento exatamente para adotar ações no sentido de minimizar e conseqüentemente a gente obter os resultados esperados. Inclusive, recentemente, nós mandamos um rol de processos que poderiam ser judicializados para o órgão devido que ficam já preparados para, caso haja judicialização eles já estarem preparados, no sentido de responder, apresentar documentos, enfim. **Ativos desses processos considerados críticos (p. ex. tecnologias, informações, pessoas) estão identificados? Riscos que podem afetar o alcance dos objetivos institucionais (riscos considerados críticos) estão identificados, analisados e avaliados?** Sim. A gente identifica ano a ano, para que possamos monitorar, minimizar ou abolir qualquer resultado relacionado a esse risco. **A organização informa os membros das instâncias superiores de governança acerca de riscos considerados críticos?** Sim. Através dos fóruns. **A organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance de seus objetivos?** Sim. A



**organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para a prevenção de casos de fraude e corrupção?** Sim. Sem dúvida! Tudo através da controladoria. **A organização estabeleceu controles de detecção de transações incomuns, por meio de técnicas de análise de dados e/ou outras ferramentas tecnológica?** Não. Ainda não.

**Pergunta 10 - (2121) O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido?** DM2 - Não. Na verdade, por termos uma universidade relativamente jovem, muitos procedimentos ainda estão sendo aprimorados, outros que eram inexistentes estão sendo iniciados, adotados. Mas nada ainda estabelecido.

**Pergunta 11 - (2122) A estratégia da organização está definida?** A estratégia sim, pois temos documentos balizadores que preveem os nossos resultados baseados em nossas ações como, por exemplo, o plano de desenvolvimento institucional que é um documento que define estratégia para que possamos chegar a um determinado resultado. Inclusive, discutido com ampla participação de toda comunidade acadêmica visando um desenvolvimento institucional a partir das ações que são necessárias diante na nossa necessidade de informação do nosso público. **A missão, a visão e os valores da organização estão definidos?** Sim. **Os objetivos estratégicos da organização estão definidos?** Sim. **Indicadores e metas de desempenho da estratégia estão definidos?** Sim. **As iniciativas estratégicas prioritárias estão definidas?** Sim. **As pessoas ou unidades responsáveis pela realização das iniciativas estratégicas estão formalmente designadas?** Sim. **A estratégia está alinhada às políticas e diretrizes nacionais?** **As instâncias internas de governança participaram da formulação da estratégia?** Sim. Tanto as instâncias internas quanto os setores administrativos: Colegiados acadêmicos de graduação e pós-graduação em todos os *campi*, nós adotamos uma dinâmica através da Pro-reitoria de Planejamento, no sentido de coletar informações da Comunidade Acadêmica de forma indireta e de forma direta, através de ferramentas, e-mails eletrônicos e também consultas através de audiências. **A organização mantém instrumentos voltados à promoção do processo decisório baseado em evidências?** Hoje, nossa política é de tentar sanar ou minimizar as ocorrências que podem colocar em risco nossas ações, fazendo com que nossos líderes conheçam de fato o que está sendo executado. Ou seja, hoje a nossa equipe de administrativo transita frequentemente nos vários ambientes da Universidade. **Na formulação da estratégia, foram considerados os anseios das partes interessadas externas (p. ex. sociedade)?** **A estratégia da organização está atualizada?** Foi. Em 2015 nós aprovamos o PDI para dez anos: 2015-2025. **A estratégia é divulgada entre os servidores/funcionários?** Sim. No processo de elaboração, durante e depois de elaborado está publicado em nossa página. **O plano estratégico em vigor está publicado na internet, em formato que permite a sua compreensão pelos diversos setores da sociedade?**

**Pergunta 12 - (2123) Os principais processos estão identificados e mapeados?** DM2 - Sim. Inclusive, com a implantação dos sistemas, temos adotado mecanismo que facilita um pouco.

**Pergunta 13 - (2124) As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas?** DM2 - Sim. Nós recebemos, analisamos e definimos a prioridade de acordo com a capacidade de execução que está diretamente relacionada com: nossas equipes e com relação à nossa disponibilidade orçamentária. **As políticas e diretrizes nacionais (definidas em lei) são objetivamente avaliadas?** Sim. **As demandas dos órgãos governantes superiores (definidas em decretos, resoluções, instruções normativas, portarias etc.) são objetivamente avaliadas?** Sim. **As expectativas da sociedade são objetivamente avaliadas?** Sim.

**Pergunta 14 - (2131) A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos? DM2 - Sim. Indicadores de processos finalísticos estão definidos?** Estamos tentando implantar um sistema exatamente para que tenhamos o perfil do egresso da Universidade e o acompanhamento de como ele está atuando após sua formação. **A validade, suficiência e relevância dos indicadores são avaliadas?** Sim. Mas ainda temos essas restrições na Universidade porque os processos ainda estão se iniciando; e outros nem foram iniciados ainda. Mas nosso objetivo é ter o poder de termos esses indicadores e conseqüentemente melhorarmos as ações para que eles sejam melhorados. **Os processos finalísticos são analisados e mapeados?**

**Pergunta 15 - (2132) A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos? Sim. Os indicadores estão implantados? Sim.** Inclusive, na Proreitoria de Planejamento nós temos a análise, e recentemente estamos implantando processo para que esses indicadores sejam publicados, tornem-se públicos para a comunidade acadêmica interna e externa, como forma de dar retorno à população do que está sendo feito, quais são os resultados obtidos a partir da execução das ações que são planejadas na Universidade. Fora o Relatório de Gestão, que é mais restrito porque nem todo cidadão tem o conhecimento para ter acesso, fora que ele tem muitas informações técnicas, que infelizmente não é qualquer cidadão que consegue bem interpretá-las. **O alcance das metas é avaliado periodicamente DM2 - Sim.** Através dos fóruns administrativos. **A aferição dos indicadores é avaliada pela auditoria interna? Sim.** A controladoria interna sempre analisa nossos indicadores baseados nos resultados que obtivemos e faz questionamentos em relação ao processo que resultou àquele indicador.

**Pergunta 16 - (2133) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas? DM2 - Sim,** através da Superintendência de Gestão de Pessoas. **A alta administração segregou as funções críticas relativas à área de gestão de pessoas? Sim. A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas? Não.** Nós temos um diálogo aberto com a comunidade acadêmica através dos fóruns, que criamos para que possamos receber as demandas diretamente dos técnicos, dos docentes, dos estudantes e a partir disso, adotarmos providências para melhorar as condições da Universidade e conseqüentemente tornar mais ágil e eficiente a formação dos nossos profissionais. **A alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho? Sim.** Nós temos as Cartas de Serviços dentro de cada setor e conseqüentemente dentro das cartas de serviços que há definições de prazos, serviços..

**Pergunta 17 - (2134) A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas? DM2 - Sim.** Nós temos reuniões frequentes com a Superintendente onde fazemos o monitoramento das ações em relação às atividades de atribuições da própria Superintendência. **A organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas? Sim. A organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas? Acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios? Sim.** Por exemplo, o programa de capacitação que nós temos institucionalizado, é a SGP quem conduz, nós temos a avaliação anual, e conseqüentemente os problemas são identificados e as melhorias apresentadas para que a gente possa tornar o programa mais eficiente. **Coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de pessoas? Sim. Disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de pessoas? Sim.** É o resultado da avaliação.

**Pergunta 18 - (2135) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação? DM2 - Sim. Define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação? Sim. Define as diretrizes para gestão de riscos de tecnologia da informação? Também. Inclusive, nós temos uma Comissão diretamente fazendo essa análise. Define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação? Sim. Designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados? Sim. Dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização? Sim. O comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo? Sim.**

**Pergunta 19 - (2136) A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação? DM2 - Sim. Nós temos a participação do vice-reitor como membro do comitê.**

**Pergunta 20 - (2137) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações? DM2 - Sim. A organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade)? Sim. A organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações? Sim. A organização define a delegação de competências para as contratações? Sim. A organização segregou as funções críticas relativas à área de gestão de contratações? Sim. Temos vários setores que existem especialmente dentro da Secretaria Administrativa para que possamos ter os processos com menor possibilidade de riscos e conseqüentemente a gente vem tomando as providências para que esses processos ocorram da melhor forma possível e nós tenhamos o mínimo de judicialização. A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações? Não.**

**Pergunta 21 - (2138) A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações? DM2 - Sim.**

**Pergunta 22 - (3111) O modelo de transparência está estabelecido? DM2 - Sim. De comunicação, divulgação.**

**Pergunta 23 - (3112) O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido? Sim. Diretrizes, critérios e limites para relacionamento com partes interessadas (internas e externas à organização) estão definidos? Não. A satisfação das partes interessadas com as informações prestadas é avaliada? Não.**

**Pergunta 24 - (3113) O modelo de responsabilização está estabelecido? DM2 - Não.**

**Pergunta 25 - (3114) O canal de denúncias e representações está estabelecido? A organização dispõe de canais para apresentação e acompanhamento de denúncias e representações? DM2 - Aí vai ser só a ouvidoria mesmo. Diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e representações estão definidas? O canal de denúncias é divulgado para o público interno e para o externo? Os canais existentes permitem o recebimento de denúncias ou representações anônimas? Sim. Através da ouvidoria que é nosso principal canal de denúncias, inclusive anônimas. O processo de tratamento da denúncia possui mecanismos de proteção à identidade do denunciante? Sim. Inclusive, através do sistema que foi disponibilizado pela Controladoria Geral da União.**

**As denúncias são tratadas sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria? Sim. As denúncias e representações contra a alta administração são destinadas a uma instância superior, a exemplo de conselhos de administração ou órgãos colegiados? Sim. As denúncias e representações recebidas são analisadas em processo específico? Sim. Todas são em processo específico. Houve alguma sanção nos últimos 2 anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial? Várias.**

**Pergunta 26 - (3115) A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos? DM2 - Sim. Plano de dados abertos da organização está elaborado? Sim. E inclusive, publicado em nossa página. O conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é publicado em formato aberto? Sim. Ao menos o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é divulgado? A organização divulga o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público? Sim.**

**Pergunta 27 - (3121) A organização definiu o estatuto da auditoria interna? DM2 - Na realidade nós temos a carta de serviços, não o Estatuto próprio do setor.**

**Pergunta 28 - (3122) A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna? DM2 - Sim. Todo ano ele é elaborado. Nos últimos dois anos foram elaborados Planos Anuais de Auditoria Interna? O Plano Anual de Auditoria Interna é elaborado com base em riscos? Sim. Contém ações concretas de avaliação ou consultoria visando a implantação ou melhoria do processo de gestão de riscos da organização? Sim. Inclui trabalhos cujo objeto é a governança organizacional? Sim. Inclui trabalhos de avaliação dos controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais? Sim. Inclui trabalhos cujo objeto é a gestão da ética e da integridade? Sim. Inclui trabalhos cujo objeto é a avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção? Sim.**

**Pergunta 29 - (3123) A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança? DM2 - Sim. Há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização? Sim. E dos controles internos da gestão de processos finalísticos? Sim. E dos controles internos da gestão de pessoas? Sim. E da gestão das contratações? Sim. E da gestão de tecnologia da informação? Sim. E dos sistemas de informação? Sim. E de avaliação de riscos de tecnologia da informação? Sim. E da gestão da ética e da integridade? Sim. E nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção? Sim.**

**Pergunta 30 - (3124) A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas? DM2 - não temos um sistema avaliativo, mas temos diálogo franco e aberto exatamente para verificar o que está sendo feito, qual a percepção do controlador em relação às respostas que são dadas, as perguntas que são enviadas. Então, fazemos essa avaliação para tentar prestar mais e melhores informações para que os relatórios sejam os mais claros possíveis.**

## APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA IES C

**Pergunta 1 - (1111). A estrutura interna de governança da organização está definida?**

**DM3** - O instituto federal, hoje, do sertão pernambucano, tem uma infraestrutura. Ainda não é o ideal, a gente entende que poderia aperfeiçoar esse instrumento, mas de uma certa maneira já existe. Por força de criação de lei já existe o conselho superior, a auditoria interna, ouvidoria e o serviço de acesso a informação. Temos dois setores de governança, um focado na parte da tecnologia da informação criado com o estímulo do TCU e o setor de informações institucionais foi mudado o nome para coordenação de governança e desenvolvimento institucional (CGOVDI) com a intenção de ficar mais aliado com a questão de governança. A CGOVDI tem o coordenador com a função FG1, e uma equipe pouca numerosa, porém tem feito um trabalho bem interessante. A justificativa de ainda não ser o ideal é devido as novas demandas colocadas pela a sociedade e os órgãos de controle vim sem o acompanhamento de orçamento para a criação das estruturas que atenda as novas demandas.

**Pergunta 2 - (1112). Há segregação de funções para tomada de decisões? DM3** – Acredito que seja bem definida, em termos de documentos seria o estatuto e o regimento geral. Cada unidade, a reitoria e os campi estão realizando esse trabalho de aprimorar o regimento interno. O conselho superior tem o próprio regimento interno. Com esses instrumentos acredito que as tomadas de decisões e os papeis estejam bem definidas. **As decisões críticas da instituição que demanda essas separações de funções são definidas de acordo aos institutos da administração? EX: matriz SWOT. DM4** – Sim. A gente definiu no ano passado (2018) o plano de desenvolvimento profissional (PDI) junto à comunidade com vigência de cinco anos. Para montar o PDI foi utilizado vários dispositivos da administração pública, a matriz SWOT foi uma delas, foi definido missão, valores, mapa estratégico. Em fim todo o arcabouço e as boas práticas da administração pública tem sido utilizado para nos ajudar na governança da instituição.

**Pergunta 3 - (1121) A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos? DM3** – De uma certa maneira sim, embora os critérios sejam muito subjetivos. Não há um barema objetivo para mensurar uma pontuação e apontar quem irá ocupar o cargo na alta administração. Na administração pública e até mesmo a privada a indicação é feita pelo o critério de relação de confiança, e não existe uma barema para mensurar a confiança em um sujeito. A confiança é algo criado ao longo do tempo com o convívio. A metodologia subjetiva utilizada é o histórico profissional do servidor dentro da instituição: a confiança, o grau de agregação, o grau de resolutividade de conflitos, saber resolver problemas de grande complexidade, o grau de agregar esforços e juntar as pessoas a trabalhar em equipe, respeito e ética.

**Pergunta 4 - (1122) O desempenho de membros da alta administração é avaliado? DM3** – Acho que sim, porém não há um barema objetivo avaliando. A gestão da instituição acompanha o desempenho de cada dirigente por alguns parâmetros. Ex: caso aja conflitos, incerteza, insegurança constantemente a alta administração adverte, muda as estratégias e caso continue fara a substituição do membro por outro servidor.

**Pergunta 5 - (1131) O Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho superior da organização está estabelecido? DM3** – O poder executivo a qual a instituição está vinculada tem diretrizes gerais e na própria diretrizes gerais ela motiva as instituições vinculadas a definir os seus instrumentos normativos internos. Nós temos uma comissão de ética e possui um regulamento que de uma maneira geral é uma compilação do que existe para

o serviço público federal. O trabalho da comissão flui naturalmente em todos os níveis da gestão, alta administração, média administração, estratégica, tática e operacional. Havendo desvio de conduta no campo da ética a comissão faz o trabalho de orientação. **Os membros do conselho ou colegiado superior da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável?** Não, o código de ética é geral. O conselho superior possui o regimento interno, porém não detalha situações da ética ou situações éticas, o conselho se reporta a normativa interna e a normativa geral da união. **Os membros do Conselho Superior estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização?** Sim. **Estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior?** Sim. **A corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior?** Não houve. **O Código de Convivência disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros do conselho ou colegiado superior?** Não. A lei mais ampla já aborda. **O Código de Convivência disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros do conselho ou colegiado superior, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado?** Não. Já existe leis, decretos e normativos que tratam da questão externamente é usado a política de apenas citar e fazer a referência. **O Código de Convivência aplicável aos membros do conselho ou colegiado superior estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)?** Não. **Existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros do conselho ou colegiado superior?** Não. Existe o comitê e quem faz o trabalho educativo é o próprio comitê.

**Pergunta 6 - (1132) Código de Ética aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido?** DM3 - É o mesmo caso da pergunta anterior.

**Pergunta 7 (1133/1134) Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração ou de conselho superior, são identificados e tratados?** Sim, na maioria dos casos a instituição conseguiu antever. **Há obrigatoriedade de que os membros de conselho superior e da alta administração manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse?** DM3 - Sim, a diretoria de gestão de pessoas prepara os termos relacionando todas as questões de conflitos. **A organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro de conselho superior ou da alta administração?** DM3 - Sim, seria o comitê e na diretoria de gestão de pessoas existe um setor de legislação e normas. Os profissionais do setor tem o conhecimento teórico para esclarecer as eventuais dúvidas através de nota técnica. Caso não seja sanada as dúvidas são encaminhada para o MEC, não havendo resposta do MEC a dúvida é transferida para o ministério da economia. Em geral tem o apoio de tratamento. **Há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho superior ou da alta administração?** DM3 - Não há pessoal suficiente para isso. É algo muito específico. **A organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho superior ou da alta administração?** DM3 - Sim. O servidor declara que não há conflito de interesses, caso no futuro verifique o contrário, o servidor irá responder administrativamente e penalmente. **Denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro de conselho superior e da alta administração são analisadas em processo específico?** DM3 - Sim. Geralmente as denúncias são recebidas via ouvidoria e as respostas são repassadas de acordo com a previsão da lei de acesso a informação. **Denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro de conselho superior e da alta administração são analisadas em processo específico?** DM3 - Não em processo específico, é de acordo com as

formas já faladas: dividido entre a ouvidoria, corregedoria, setor de legislação e normas (DGP). **Há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de conselho superior ou da alta administração?** Sim. Anualmente é feito a renovação do cadastro dos servidores e havendo informação fora do que as leis estabeleçam o servidor será convocado. **Os membros de conselho superior e da alta administração encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente?** DM3 – Sim. Duas vezes anualmente é feita a declaração pelos os servidores.

**Pergunta 8 - (2111) O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?** DM3 - Não. Está sendo construído na instituição.

**Pergunta 9 - (2112) Os riscos considerados críticos para a organização são geridos?** DM3 – Alguns sim, outros ainda não. **Os processos considerados críticos para o alcance dos objetivos institucionais são identificados?** DM3 – Uma boa parte sim, porém não existe uma gestão de riscos sistemático e permanente. **Os ativos dos processos críticos são identificados? Ex.: tecnologia, pessoas e informações.** DM3 – Mesma resposta da anterior. **Os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos estão identificados, analisados e avaliados?** DM3 - Alguns sim, outros ainda não. **A organização informa aos membros das instâncias superiores de governança sobre os riscos considerados críticos?** DM3 - Alguns sim, outros ainda não. **A organização implantou controles internos para tratar os riscos?** DM3 - Alguns sim, outros ainda não.

**Pergunta 10 - (2121) O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido?** DM3 – Sim, em 2018 foi estabelecida e as pessoas estão reconhecendo o modelo, porém tem que está monitorando diariamente se estão cumprindo em todos os setores e processos. **O modelo contempla a etapa de formulação da estratégia? A etapa de monitoramento da estratégia? A etapa de avaliação da estratégia? A etapa de comunicação da estratégia?** Sim. **Explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia?** Sim. **As diretrizes para desdobramento da estratégia?** Sim. **Explicita como a estratégia é avaliada, visando a comunicação de resultados à sociedade, o ajuste da estratégia às mudanças de contexto e a sua melhoria?** Na teoria sim, devido aos ruídos de comunicação institucional a sociedade tem dificuldade de compreender o tema. **As diretrizes para revisão periódica da estratégia?** Sim. **É praticado o ciclo PDCA. Que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e responsáveis?** Sim. **Os critérios para seleção e priorização de iniciativas estratégicas?** Sim. **Orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com políticas e diretrizes nacionais?** Sim. **As diretrizes para envolvimento de partes interessadas internas e externas à organização na formulação e gestão da estratégia?** Sim. **Orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação de iniciativas estratégicas que envolvem outras organizações?** Sim. **O processo efetivamente praticado de gestão da estratégia é aderente ao modelo existente?** Sim. A inovação é copiar as boas práticas de outras instituições e colocar para funcionar na Instituição.

**Pergunta 11 - (2122) A estratégia da organização está definida?** Sim. **A missão, a visão e os valores da organização estão definidos?** Sim. **Os objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, pessoas ou unidades responsáveis para realizar as iniciativas, estratégia aliada as políticas nacionais, instancias internas de governança, instrumentos voltado a promoção dos processos decisórios estão definidos?** DM3 - Temos isso, mas em graus diferentes em cada área da instituição. **A estratégia da organização está atualizada?** DM3 –

Sim. Foi divulgado entre os servidores e os estudantes? Sim. **O plano estratégico vigente está publicado na internet?** Sim, está no site institucional da instituição.

**Pergunta 12 - (2123) Os principais processos estão identificados e mapeados?** DM3 – Alguns sim, outros ainda não. Estamos lutando para diminuir a heterogeneidade da instituição.

**Pergunta 13 - (2124) As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas?** DM3 – Sim, dentro dos termos da resposta anterior. **As políticas e diretrizes nacionais (definidas em lei) são objetivamente avaliadas?** Sim.

**As demandas dos órgãos governantes superiores (definidas em decretos, resoluções, instruções normativas, portarias etc.) são objetivamente avaliadas?** Sim. **As demandas dos órgãos de controle são objetivamente avaliadas?** Sim, com certeza. **As expectativas da sociedade são objetivamente avaliadas?** Não, devido ao ruído de comunicação institucional. É desafiador fazer com que a população interaja com a instituição.

**Pergunta 14 - (2131) A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos?** DM3 – Algumas diretoria da instituição tem. Temos a perspectiva de criar e aprovar uma metodologia até o final de 2019 para mapear e identificar e gerir processos. Com essa metodologia esperamos que cada setor trabalhe dentro da uniformidade baseado nesse documento norteador. **Há indicadores de processos finalísticos estão definidos?** No final de 2019 a instituição espera ter a metodologia para realizar esse trabalho e a partir de 2020 os setores irão fazer os trabalhos de identificar, mapear e gerir os processos.

**Pergunta 15 - (2132) A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos?** Não, só a partir do mapeamento que será realizado no final do ano.

**Pergunta 16 - (2133) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas?** DM3 – De uma certa maneira sim. Existe um pré-estabelecido, tem o órgão central do CIPEC (ministério da economia), tem o setorial (ministério da educação) e tem o seccional que é a instituição, esse modelo não dá para fazer coisas diferentes das diretrizes já estabelecidas, a gente não tem muita autonomia. **A alta administração segregou as funções críticas relativas à área de gestão de pessoas?** Sim. **A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas?** Sim. A gente tem o Comitê Gestor de Pessoas. **A alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho?** Sim.

**Pergunta 17 - (2134) A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas?** DM3 - É um pouco artesanal. A gente está tentando investir. O investimento está vindo em duas etapas: 1ª. Adquirir e movimentar pessoas do setor, pois faltava gente e havia alguns servidores insatisfeitos no setor; 2ª etapa. Movimentar o setor em termos de estrutura. **A organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas?** Sim. **A organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas?** Sim. **A organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios?** No PDI 2018-2023 aprovamos em 2019 e começamos a executar agora em 2019. E se você me perguntar se isso era feito no PDI anterior, sim! Mas de uma forma muito precária. **A organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de pessoas?** Ainda estamos começando. **A organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de pessoas?** Ainda não.



**Pergunta 18 - (2135) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação? A organização define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação? Sim. E para gestão de riscos de tecnologia da informação? Sim. A organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação? Sim. A organização designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados? Sim. A organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização? Sim. O comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo? Sim. Define prioridades de projetos.**

**Pergunta 19 - (2136) A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação? DM3 - De certa maneira sim. O Diretor de TI é da alta administração, então está sempre dialogando com a Reitoria, com os outros Pró-reitores. A organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação? Sim. A organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação? Sim. A organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação? Sim. A organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios? Sim. A organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de tecnologia da informação? Sim. A organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de tecnologia da informação? Sim.**

**Pergunta 20 - (2137) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações? DM3 - Sim. A organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade)? Sim. A organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações? Sim. A organização define a delegação de competências para as contratações? Sim. A organização segregou as funções críticas relativas à área de gestão de contratações? Sim. A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações? Sim.**

**Pergunta 21 - (2138) A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações? DM3 - Sim. A organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações? Sim. A organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações? Sim. A organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios? Sim. A organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de contratações? Sim. A organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de contratações? Não.**

**Pergunta 22 - (3111) O modelo de transparência está estabelecido? DM3 - A gente aprovou há pouco tempo a normativa de dados abertos na instituição. A gente tem a Lei de Acesso à Informação, a gente tenta segui-la; a ouvidoria foi instituída nesses termos. Temos procurado, no tocante à transparência, temos tido esforço muito grande. Mas temos avançado; em relação ao que era e o que temos hoje, avançamos muito. A organização dispõe de canais de comunicação para acesso, solicitação e recebimento de informações? A ouvidoria, o SIC, e-SIC, o E-OUVE. A organização dispõe de controles e mecanismos de asseguarção da qualidade das informações prestadas? Faltam servidores, pessoas pra tratar isso, e temos que nos desdobrar. Há diretrizes, critérios e limites para abertura de dados e acesso a**

**informação estão definidos?** A normativa de dados abertos trata essa questão. **A organização divulga a agenda dos membros de conselho ou colegiado superior, em especial quanto a seu registro e publicidade?** A Reitoria tem agenda no site, os pro-reitores também, e os diretores. **A organização divulga a agenda dos membros da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade?** Sim.

**Pergunta 23 - (3112) O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido?** De certa maneira sim. Fazemos o relatório do e-conta que fazemos pro TCU ele torna-se público. Essa equipe da nova gestão tem procurado anualmente fazer relatório e apresentar o resultado da gestão. Temos também o que a gente chama de “Reitoria itinerante”; ela é itinerante porque vai aos outros *campi*, vai pra prestar conta e ouvir os demais servidores sobre o que foi apresentado, com críticas construtivas e outras nem tanto construtivas. Assim, a gente coleta essas informações, analisamos, e no próximo “Reitoria itinerante” tratamos esses pontos. **Diretrizes, critérios e limites para relacionamento com partes interessadas (internas e externas à organização) estão definidos?** Tem situações que depende muito do contexto em que ela se coloca. Há determinações que são determinações dos órgãos vinculantes. **A satisfação das partes interessadas com as informações prestadas é avaliada?** Sim.

**Pergunta 24 - (3113) O modelo de responsabilização está estabelecido?** DM3 - De certa maneira sim. Andou parado um certo tempo. A gente está tentando resgatar. **Existe informação clara para os gestores de suas responsabilidades?** Sim. **Houve alguma sanção interna nos últimos dois anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial?** Em relação aos gestores não.

**Pergunta 25 - (3114) O canal de denúncias e representações está estabelecido?** Sim. **A organização dispõe de canais para apresentação e acompanhamento de denúncias e representações?** DM3 - Sim. **Diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e representações estão definidas?** Sim. **O canal de denúncias é divulgado para o público interno e para o externo?** Sim. **Os canais existentes permitem o recebimento de denúncias ou representações anônimas?** Sim. **O processo de tratamento da denúncia possui mecanismos de proteção à identidade do denunciante?** Sim. **As denúncias são tratadas sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria?** Sim. **As denúncias e representações contra a alta administração são destinadas a uma instância superior, a exemplo de conselhos de administração ou órgãos colegiados?** Sim. Nos últimos anos não tem acontecido, mas se por acaso acontecer, sim. **As denúncias e representações recebidas são analisadas em processo específico?** Elas correm pela coordenação de correição que a partir dali encaminha pra comissão de ética que emite parecer e depois forma-se comissão para decidir sobre o tratamento a partir dali. **Houve alguma sanção nos últimos 2 anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial?** Sim.

**Pergunta 26 - (3115) A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos?** DM3 - Sim. **O plano de dados abertos da organização está elaborado?** Sim. **O conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é publicado em formato aberto?** Sim. **Ao menos o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é divulgado?** Sim. **A organização divulga o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público?** De forma rudimentar mas sim.

**Pergunta 27 - (3121) A organização definiu o estatuto da auditoria interna? DM3 - Sim. O estatuto da auditoria interna confere amplo acesso a documentos e informações? Até onde sei, e seria melhor você conversar diretamente com a Controladoria, pois há várias recomendações do TCU nesse sentido, mas honestamente não sei a que pé isto está. O que sei é que todo ano eles têm o PAINT - O Plano de Auditoria Interna e o RAINT que é o Relatório de Auditoria Interna. O estatuto da auditoria interna define regras de reporte e monitoramento dos resultados dos trabalhos de auditoria? Não lembro. O estatuto define que a auditoria interna se reporta funcionalmente à mais alta instância interna de governança? Sim. É ligada ao Conselho Superior. O estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de governança? Sim. O estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de gestão de riscos? Sim. O estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle? Sim. O estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão? Sim. O estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção? Sim.**

**Pergunta 28 - (3122) A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna? DM3 - Sim. O PAINT. Nos últimos dois anos foram elaborados Planos Anuais de Auditoria Interna? Sim. O Plano Anual de Auditoria Interna é elaborado com base em riscos? Sim. O Plano Anual de Auditoria Interna contém ações concretas de avaliação ou consultoria visando a implantação ou melhoria do processo de gestão de riscos da organização? Sim. O Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a governança organizacional? Sim. O Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos de avaliação dos controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais? Sim. O Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a gestão da ética e da integridade? Sim. O Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção? Sim.**

**Pergunta 29 - (3123) A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança? DM3 - Sim. Há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização? Sim. E dos controles internos da gestão de processos finalísticos? Sim. E dos controles internos da gestão de pessoas? Sim. E dos controles internos da gestão das contratações? Sim. E da gestão de tecnologia da informação? Sim. E dos sistemas de informação? Sim. E de riscos de tecnologia da informação? Sim. E de a gestão da ética e da integridade? Não sei. E de avaliação nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção? Sim.**

**Pergunta 30 - (3124) A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas? DM3 - Tenho pra mim que não.**

## APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA IES D

**Pergunta 1 - (1111). A estrutura interna de governança da organização está definida? Sim. A organização dispõe de conselho ou colegiado superior? Sim. E de auditoria interna? Temos sim. Temos o controle interno. E de corregedoria? Não. Aí temos a ouvidoria. E de comissão ou comitê interno de ética e de conduta? Sim. A disciplinar e a de pesquisa. Há um setor específico de Governança? Nós temos as diretorias, o setor financeiro, o contábil, e a controladoria; mas um setor exclusivo de Governança, não.**

**Pergunta 2 - (1112). Há segregação de funções para tomada de decisões críticas? DM4 - Nós sempre tomamos as decisões em colegiados. Inclusive, dentro da própria diretoria quando as decisões são autônomas, são nossas mesmo, administrativa, costumamos nos reunir e decidimos pela maioria ou muitas vezes pelo consenso. Nós temos autonomia para decidir, mas prefiro decidir em consenso com os demais diretores.**

**Pergunta 3 - (1121) A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos? DM4 - Existem os cargos que já estão dentro do próprio Estatuto: os diretores, os coordenadores de curso são membros efetivos dos conselhos. Além disso, nossos membros são constituídos por membros da sociedade civil, do executivo, da sociedade científica **E na alta administração? É por eleição. Para ser diretor da instituição, somos eleitos pelo voto dos estudantes, dos administrativos e dos professores. Diretrizes e critérios para seleção de membros da alta administração da organização estão definidos? Sim. A organização verifica o cumprimento de critérios estabelecidos, quando do ingresso de componente da alta administração? Existe no próprio Decreto que constitui a instituição, ele já diz todas as regras e regulamentos. E na época da eleição é feito procedimento, onde formamos uma comissão eleitoral que é responsável por todos processo da eleição. A organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, eleitorais ou penais, quando do ingresso de componente da alta administração? Sim.****

**Pergunta 4 - (1122) O desempenho de membros da alta administração é avaliado? DM4 - Temos a obrigatoriedade de apresentar relatórios semestrais e anuais. **Os membros da alta administração que apresentam desempenho superior recebem algum tipo de reconhecimento? Não. Até mesmo porque somos uma entidade pública, não temos nenhum mecanismo, e se for financeiro, é impossível. Mas muitas vezes, a gente promove alguns eventos em que damos algum título, ou certificado de reconhecimento. Diretrizes e critérios para avaliação de desempenho de membros da alta administração da organização estão definidos? Tem o que está posto no próprio Decreto de constituição da instituição.****

**Pergunta 5 - (1131/1132) O Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho superior e da alta administração da organização está estabelecido? DM4 - Sim. Ele é aplicável aos membros do conselho, da alta administração, aos professores, servidores, estudantes. **Os membros do conselho ou colegiado superior da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável? Sim. Os membros do Conselho Superior e da alta administração estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização? Sim. Qualquer um aqui da instituição está sujeito ao comitê de ética. Estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior e da alta administração? Nós temos os regulamentos. Os próprios regulamentos já são uma forma de controle. As pessoas precisam obedecer e aceitar os regulamentos para que não precisem responder ao comitê de Ética. A****

corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior e da alta administração? Sim. Já houve. **O Código de Ética disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros do conselho ou colegiado superior e da alta administração?** É bem provável que tenha. Não me lembro de tudo que há no Código. **O Código de Ética disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros do conselho ou colegiado superior e da alta administração, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado?** Não. **O Código de Ética aplicável aos membros do conselho ou colegiado superior e da alta administração estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)?** Existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros do conselho ou colegiado superior e da alta administração? Não.

**Pergunta 6 (1133 e 1134) Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração ou de conselho superior, são identificados e tratados?** DM4 - Sim. Há obrigatoriedade de que os membros de conselho superior e da alta administração manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse? DM4 - Sim. A organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro de conselho superior ou da alta administração? DM4 - As Comissões, a Coordenação Pedagógica com atuação da psicóloga. Há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho superior ou da alta administração? DM4 - Não. A ouvidoria e as comissões, mas nada específico **A organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho superior ou da alta administração?** DM4 - Sim. Principalmente quando há Seleção simplificada, o próprio professor quando está na banca, ele é obrigado a declarar que não há nenhum conflito, que não há incompatibilidade com as pessoas que irão concorrer. E quando há, o professor declara-se impedido por ter algum parente, ou amigo que esteja participando. **Denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro de conselho superior e da alta administração são analisadas em processo específico?** DM4 - São. Inicialmente são analisadas administrativamente, antes que se abra algum processo para que a gente possa ver quais são os encaminhamentos a serem dados, se for possível que se resolva com diálogo, com conversa entre as partes, esse é o primeiro encaminhamento. Se não, abre-se o processo para apurar. **Denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro de conselho superior e da alta administração são analisadas em processo específico?** DM4 - Nunca tivemos. **Há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de conselho superior ou da alta administração?** DM4 - Não temos essa rotina. Porque como somos concursados, não temos a prerrogativa de contratação de pessoas externas. Todas as nossas comissões, todos os nossos cargos comissionados são com membros da própria instituição. Nós não contratamos nem indicamos nenhuma pessoa externa pra assumir qualquer cargo da faculdade. Então, o problema de nepotismo aqui é zero. **Os membros de conselho superior e da alta administração encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente?** DM4 - Sim. No momento em que eles são eleitos ou indicados, são obrigados a apresentar.

**Pergunta 7 - (2111) O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?** DM4 - Gestão de riscos... você se refere a que...? **Institucional mesmo. Também relacionado a financeiro, contratação, TI...** Temos! Porque, a Governança é proveniente da Administração de Empresas. E está recentemente sendo implantada na Administração

**Pública a título de melhor eficiência nos órgãos públicos, e um dos institutos da Governança é a Gestão de Riscos, além de Gestão de Pessoas, Gestão de TI, Gestão Estratégica etc. Então, relacionado à Gestão de Riscos? Nós temos os setores, temos o setor de licitação com a comissão própria permanente, temos a comissão de contratação de professores, temos a comissão de vestibular. Temo a controladoria que é quem junta todos esses elementos na hora de prestar contas ao Tribunal de Contas. Só não temos um setor específico de Gestão de Riscos. **A política institucional de gestão de riscos está definida?** Não.**

**Pergunta 8 - (2112) Os riscos considerados críticos para a organização são geridos? DM4 -** Como não temos o setor específico para fazer tal análise, ela é feita por cada um dos setores. E esses setores quando verificam alguma situação de conflito ou risco, traz para a alta gestão que convoca procuradoria, ou as pessoas que possam avaliar a situação para que as decisões sejam tomadas. O que facilitaria se tivéssemos um setor específico.

**Pergunta 9 - (2121) O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido? DM4 -** Estamos criando. Ainda não temos esse modelo já pronto. Estamos em fase de elaboração.

**Pergunta 10 - (2122) A estratégia da organização está definida? Está mas ainda não dentro de um plano desenhado. Mas já está no empírico.**

**Pergunta 11 - (2123) Os principais processos estão identificados e mapeados? DM4 - Sim.**

**Pergunta 12 - (2124) As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas? DM4 -** A gente não tem um documento escrito com a demanda tal, um manual pra isso. Mas quando identificadas, são conduzidas. **As políticas e diretrizes nacionais (definidas em lei) são objetivamente avaliadas Sim. As demandas dos órgãos governantes superiores (definidas em decretos, resoluções, instruções normativas, portarias etc.) são objetivamente avaliadas? Sim. As demandas dos órgãos de controle (definidas em decisões, decretos, resoluções, portarias etc.) são objetivamente avaliadas? Sim. As expectativas da sociedade são objetivamente avaliadas? Sim.**

**Pergunta 13 - (2131) A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos? DM4 - Sim.** Temos as normas, os regulamentos, o regimento interno que traz todas as regulamentações de ensino, pesquisa e extensão bem claras, e os projetos pedagógicos também. **Indicadores de processos finalísticos estão definidos? Sim. A validade, suficiência e relevância dos indicadores são avaliadas? A gente tem dentro do PDI as metas e fazemos essas avaliações periodicamente pra saber o que foi cumprido e o que não. Os processos finalísticos são analisados e mapeados? São. Pelo planejamento.**

**Pergunta 14 - (2132) A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos? Dentro das possibilidades sim. Quando recebemos relatórios, resultados. Mas não sei se a gente consegue fazer todos. Os indicadores estão implantados? São. A gente tem as metas, então dentro das metas obviamente nem sempre a gente consegue cumprir todas, então a gente faz uma nova avaliação, para estabelecer um novo cronograma. O alcance das metas é avaliado periodicamente DM4 - Sim. Nós temos essa prática. Até mesmo para sabermos os encaminhamentos daquelas metas que não foram cumpridas. A aferição dos indicadores é avaliada pela auditoria interna? É feito esse estudo pelo setor de planejamento, e depois pela alta gestão.**

**Pergunta 15 - (2133) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas? DM4**  
- Temos um departamento de pessoal. Não temos um setor de Recursos Humanos. **A alta administração segregou as funções críticas relativas à área de gestão de pessoas?** Como não temos um setor de recursos Humanos, implantados, essas questões são feitas de forma empírica pelo Departamento de Pessoal.

**Pergunta 16 - (2134) A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas? DM4**  
- Nós temos a avaliação de desempenho que é feita anualmente. Mas nós pegamos os resultados críticos e trabalhamos em cima deles. Mas preciso dizer que ainda é preciso se fazer muita coisa nesse aspecto.

**Pergunta 17 - (2135) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação? DM4**  
- Temos. Temos os setor de Tecnologia da Informação, todos os nossos sistemas da faculdade, foram desenvolvidos pela própria faculdade. O acadêmico, financeiro, todos eles foram desenvolvidos pela faculdade. **Define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação?** Não temos como prática periódica. Há entrega de relatórios semestrais. **Define as diretrizes para gestão de riscos de tecnologia da informação?** Não. **Define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação?** Sim. **Designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados?** Sim. Cada setor tem sua responsabilidade; é quem conduz, quem comanda. **Dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização?** Não.

**Pergunta 18 - (2136) A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação? DM4**  
- Sim. **A organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação?** Hoje não temos como cobrar muito do setor porque está muito limitado à quantidade de pessoas. As pessoas que estão lá fazem mais do esperado, elas se dedicam. **Estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação?** Sim. Mas não conseguimos cumpri-los todos pela limitação de pessoal. **Divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação?** Sim. **Acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios?** Sim. **Coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de tecnologia da informação?** Não. **Disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de tecnologia da informação?** Não.

**Pergunta 19 - (2137) A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações? DM4**  
- Não temos o setor de Gestão de Contratos. Temos o setor de licitações, que é quem faz todos esses acompanhamentos. Agora, por obrigatoriedade legal, temos em cada área de contratos, temos uma pessoa que é Gestora daquele contrato.

**Pergunta 20 - (2138) A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações? DM4**  
- Sim. Mas o monitoramento em termo de relatórios, não.

**Pergunta 21 - (3111) O modelo de transparência está estabelecido? DM4**  
- Sim. E acredito que além de muitas instituições. Tem instituição que não consegue enxergar salário de servidor e o nosso está no portal da transparência. Todos os nossos atos administrativos, financeiros, estão lá no portal da transparência. **A organização dispõe de canais de comunicação para acesso, solicitação e recebimento de informações?** Sim. A ouvidoria interna.

**A organização dispõe de controles e mecanismos de asseguarção da qualidade das informações prestadas? Não. Há diretrizes, critérios e limites para abertura de dados e acesso a informação estão definidos? Sim.** Até mesmo porque tem que ter cuidado, porque você não pode passar pra alguém a informação que é de outro. **A organização divulga a agenda dos membros de conselho ou colegiado superior e da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade? Sim,** do conselho está em calendário acadêmico. Da alta administração não. **A organização divulga a agenda dos membros da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade? Não.**

**Pergunta 22 - (3112) O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido? Sim. Diretrizes, critérios e limites para relacionamento com partes interessadas (internas e externas à organização) estão definidos?** Temos nossas normas internas. Os códigos etc. **A satisfação das partes interessadas com as informações prestadas é avaliada? Sim.** Quando temos o feedback.

**Pergunta 23 - (3113) O modelo de responsabilização está estabelecido? DM4 - Sim. Existe informação clara para os gestores de suas responsabilidades? Sim. Houve alguma sanção interna, nos últimos dois anos, originada em denúncias recebidas pelo canal oficial?** Nada assim tão grave. Mas há as questões de apurar as situações e resolver. Mas nada que tenha ocasionado exoneração, ou afastamento.

**Pergunta 24 - (3114) O canal de denúncias e representações está estabelecido? DM4 - A ouvidoria. A organização dispõe de canais para apresentação e acompanhamento de denúncias e representações? DM4 - A ouvidoria. Diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e representações estão definidas? DM4 - Todos os casos que vêm pra ouvidoria, nós encaminhamos pros setores. A depender dos casos, que sejam mais graves, a alta gestão é que conduz. E aí é que entra o procurador autárquico, para as questões legais. O canal de denúncias é divulgado para o público interno e para o externo? Sim. Os canais existentes permitem o recebimento de denúncias ou representações anônimas? Sim.** Todas as denúncias que chegam, são prioritariamente anônimas;; elas só são publicizadas, se a pessoa autorizar. **O processo de tratamento da denúncia possui mecanismos de proteção à identidade do denunciante? Sim. As denúncias são tratadas sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria? Sim. As denúncias e representações contra a alta administração são destinadas a uma instância superior, a exemplo de conselhos de administração ou órgãos colegiados? Sim. As denúncias e representações recebidas são analisadas em processo específico? Sim.** Cada caso tem seu acompanhamento. **Houve alguma sanção nos últimos 2 anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial? Não.**

**Pergunta 25 - (3115) A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos? DM4 - Não.**

**Pergunta 26 - (3121) A organização definiu o estatuto da auditoria interna? DM4 - Não.**

**Pergunta 27 - (3122) A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna? DM4 - Não.**

**Pergunta 28 - (3123) A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança? DM4 - Sim.** Mas nem sempre são encaminhados. **Há relatório**



**contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização? Não. Não temos um setor de gestão de riscos. E dos controles internos da gestão de processos finalísticos? Não. E dos controles internos da gestão de pessoas? Não. E da gestão das contratações? Não. E da gestão de tecnologia da informação? Não. E dos sistemas de informação? Não. E de avaliação de riscos de tecnologia da informação? Não. E da gestão da ética e da integridade? Quando há casos, sim. E nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção? Quando há denúncia, tomamos as providências. E é muito raro, isso aqui. Soube de um caso antes da minha gestão.**

**Pergunta 29 - (3124) A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas? DM4 - Não.**

APÊNDICE G - TABELA COLETA DE DADOS PANORAMA NACIONAL

	UFAL	UFBA	UFES	UFG	UFF	UFJF	UFMG	IFPA	UFPB	UFPR	UFPE	UFRN	UFRGS	UFRJ	UFSC	UFSP	UFRPE	UFRRJ	UFRR	UFT
<b>1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)</b>	100%	83%	83%	100%	83%	67%	83%	83%	100%	83%	100%	83%	83%	0%	83%	100%	83%	67%	83%	100%
<b>1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%
<b>1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	67%	0%	100%	0%	33%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	33%	0%	100%	67%	0%	0%
<b>1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%
<b>1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	0%	63%	0%	0%	38%	0%	88%	75%	0%	0%	0%	63%	75%	13%	0%	13%	88%	0%	0%	0%
<b>1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	0%	63%	0%	0%	0%	50%	88%	75%	0%	25%	50%	75%	75%	0%	0%	50%	63%	0%	0%	75%
<b>1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	0%	75%	0%	50%	0%	50%	88%	0%	0%	38%	38%	75%	88%	25%	0%	13%	75%	0%	38%	0%
<b>1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	0%	63%	0%	63%	0%	50%	75%	0%	50%	38%	25%	100%	0%	13%	0%	13%	63%	0%	38%	0%
<b>LIDERANÇA</b>	13%	68%	10%	41%	15%	40%	53%	46%	25%	29%	39%	81%	65%	19%	15%	30%	78%	17%	20%	34%
<b>2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	50%	0%	50%	0%	17%	0%	0%	33%	50%	83%	0%	0%	0%	100%	33%	50%	0%	
<b>2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)</b>	0%	71%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	29%	0%	0%	71%	0%	0%	0%	0%	57%	0%	0%	57%

2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)	0%	79%	64%	100%	100%	36%	0%	86%	79%	0%	0%	100%	79%	0%	0%	100%	100%	64%	79%	79%
2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)	0%	91%	82%	100%	91%	64%	73%	100%	91%	73%	91%	100%	91%	0%	55%	100%	100%	82%	91%	100%
2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	0%	100%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	100%	50%	0%	0%	100%
2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)	0%	75%	0%	0%	0%	75%	75%	0%	75%	0%	75%	50%	100%	50%	0%	100%	100%	75%	0%	0%
2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)	0%	0%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	33%	67%	67%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	33%
2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	33%	0%	67%	67%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)	0%	67%	0%	100%	0%	67%	67%	33%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	33%	0%	67%	0%	0%	67%
2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)	0%	80%	0%	80%	0%	60%	80%	80%	100%	0%	0%	100%	0%	20%	20%	40%	20%	0%	0%	0%
2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)	83%	100%	100%	100%	50%	100%	67%	83%	100%	0%	67%	83%	67%	0%	67%	33%	83%	0%	0%	50%
2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)	0%	83%	0%	100%	0%	0%	50%	83%	100%	0%	100%	67%	67%	33%	0%	0%	50%	0%	0%	50%
2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)	0%	60%	0%	60%	0%	0%	80%	0%	80%	80%	0%	80%	0%	0%	60%	0%	80%	80%	0%	60%
2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	80%	0%	0%	60%	0%	0%	0%	0%	80%	0%	40%	40%
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>6%</b>	<b>58%</b>	<b>21%</b>	<b>53%</b>	<b>24%</b>	<b>35%</b>	<b>49%</b>	<b>33%</b>	<b>71%</b>	<b>13%</b>	<b>34%</b>	<b>77%</b>	<b>41%</b>	<b>7%</b>	<b>17%</b>	<b>43%</b>	<b>71%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>45%</b>
3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)	0%	80%	0%	60%	0%	60%	40%	60%	20%	0%	60%	100%	0%	20%	0%	40%	60%	60%	0%	60%
3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido. (tipo M)	0%	50%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	50%	0%	50%	100%	100%	50%	0%	100%	0%	0%	50%	50%

<b>3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	0%	50%	100%	100%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	0%
<b>3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)</b>	0%	90%	90%	100%	80%	70%	100%	90%	80%	0%	100%	100%	100%	70%	60%	80%	100%	70%	90%	90%
<b>3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)</b>	0%	75%	0%	75%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	0%	50%	0%	75%	25%
<b>3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)</b>	88%	88%	100%	100%	25%	100%	38%	25%	100%	63%	100%	0%	0%	25%	63%	63%	88%	38%	88%	63%
<b>3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)</b>	71%	14%	100%	100%	71%	14%	57%	0%	29%	43%	43%	43%	57%	71%	43%	71%	14%	57%	57%	71%
<b>3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)</b>	0%	67%	0%	78%	33%	0%	22%	0%	0%	44%	44%	22%	0%	33%	22%	56%	56%	33%	44%	44%
<b>3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)</b>	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%
<b>ACCOUNTABILITY</b>	18%	54%	32%	79%	23%	38%	51%	42%	31%	17%	50%	57%	51%	30%	21%	57%	55%	40%	45%	45%
<b>MEDIA</b>	<b>12%</b>	<b>60%</b>	<b>21%</b>	<b>58%</b>	<b>21%</b>	<b>37%</b>	<b>51%</b>	<b>40%</b>	<b>42%</b>	<b>20%</b>	<b>41%</b>	<b>72%</b>	<b>52%</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>	<b>43%</b>	<b>68%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>43%</b>

	UFC G	UFR A	UFT M	UFVJ M	CEFET-RJ	CEFET-MG	UTFP R	UNIFA L-MG	UNIF EI	UNIFES P	UFL A	UFERS A	UNIPAMP A	UNIL A	UNI R	UniRI O	UFA M	FUB	UFM A	FUR G
<b>1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)</b>	100%	100%	83%	83%	100%	100%	0%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	100%	83%	83%	83%	83%	0%	83%
<b>1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)</b>	50%	100%	50%	100%	0%	50%	0%	0%	50%	50%	100%	0%	50%	50%	100%	50%	100%	100%	0%	50%
<b>1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	100%	33%	100%	0%	0%	0%	100%	67%	0%	100%	33%	100%	33%	100%	67%	33%	100%

<b>1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)</b>	0%	50%	0%	50%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	100%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%
<b>1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	50%	100%	63%	0%	25%	25%	0%	0%	25%	25%	63%	25%	88%	63%	50%	0%	0%	50%	0%	0%
<b>1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	63%	100%	63%	25%	50%	25%	0%	0%	25%	13%	63%	25%	88%	50%	50%	0%	75%	13%	0%	50%
<b>1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	38%	75%	63%	25%	0%	0%	38%	88%	0%	88%	50%	100%	38%	0%	25%	0%	0%
<b>1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	0%	100%	63%	25%	0%	0%	63%	100%	0%	13%	50%	100%	38%	25%	38%	0%	75%
<b>LIDERANÇA</b>	33%	94%	32%	49%	60%	66%	6%	10%	23%	46%	77%	17%	76%	49%	79%	36%	48%	47%	4%	45%
<b>2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	67%	33%	17%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
<b>2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)</b>	14%	0%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	14%	71%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	57%	0%	0%
<b>2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	50%	100%	100%	0%	79%	14%	43%	93%	29%	71%	93%	29%	100%	50%	86%	100%	71%	100%	0%	86%
<b>2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)</b>	73%	100%	100%	73%	64%	100%	73%	100%	91%	64%	100%	73%	100%	82%	91%	100%	91%	100%	91%	91%
<b>2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)</b>	50%	100%	0%	50%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	50%
<b>2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)</b>	75%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	75%	100%	0%	0%	75%	100%	75%	0%	100%	0%	100%
<b>2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)</b>	33%	67%	33%	0%	0%	100%	67%	0%	0%	67%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	67%	0%	67%	67%

<b>2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	67%	0%	67%	67%	67%	100%	0%	100%	100%	67%	67%	0%	100%
<b>2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)</b>	100%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	67%	100%	67%	100%	0%	0%	0%	67%	100%	0%	67%
<b>2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	0%	100%	0%	60%	0%	0%	80%	0%	40%	0%	80%
<b>2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)</b>	0%	83%	0%	0%	100%	83%	100%	0%	67%	83%	100%	83%	33%	83%	100%	100%	67%	83%	0%	0%
<b>2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	67%	100%	83%	50%	67%	100%	100%	100%	67%	0%	0%
<b>2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)</b>	40%	100%	0%	80%	40%	100%	60%	60%	80%	100%	100%	60%	60%	100%	40%	0%	80%	60%	0%	100%
<b>2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)</b>	40%	100%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	40%	100%	0%	0%	60%	20%	0%	0%	40%	0%	60%
<b>ESTRATÉGIA</b>	34%	70%	17%	22%	28%	52%	32%	26%	30%	59%	87%	34%	43%	37%	60%	75%	53%	63%	6%	57%
<b>3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)</b>	20%	60%	60%	0%	60%	40%	60%	0%	80%	60%	80%	100%	100%	0%	80%	100%	60%	100%	0%	40%
<b>3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	100%	0%	50%	0%	100%	50%	0%	50%	100%	50%	50%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	50%
<b>3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)</b>	50%	100%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	100%	50%	100%	50%	100%	100%	50%	50%	100%	100%	0%	50%
<b>3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)</b>	90%	100%	70%	100%	0%	90%	90%	90%	80%	90%	100%	60%	100%	90%	90%	90%	100%	90%	0%	80%
<b>3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)</b>	0%	0%	75%	25%	0%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
<b>3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)</b>	63%	100%	100%	100%	25%	100%	25%	25%	63%	0%	88%	25%	88%	0%	25%	0%	88%	0%	63%	0%
<b>3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)</b>	0%	100%	43%	71%	43%	57%	0%	71%	43%	100%	100%	14%	71%	100%	43%	14%	57%	57%	14%	71%

<b>3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)</b>	33%	33%	44%	56%	44%	56%	56%	44%	22%	56%	89%	22%	44%	44%	33%	89%	44%	44%	0%	33%
<b>3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%	50%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%
<b>ACCOUNTABILITY</b>	28%	66%	49%	45%	25%	55%	42%	26%	57%	51%	76%	41%	67%	37%	47%	49%	67%	57%	9%	36%
<b>MEDIA</b>	<b>32%</b>	<b>77%</b>	<b>33%</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>	<b>58%</b>	<b>27%</b>	<b>21%</b>	<b>37%</b>	<b>52%</b>	<b>83%</b>	<b>31%</b>	<b>62%</b>	<b>41%</b>	<b>62%</b>	<b>54%</b>	<b>56%</b>	<b>56%</b>	<b>6%</b>	<b>46%</b>

	UFU	UFAC	UFMT	UFOP	UFPEL	UFPI	UFSCar	UFS	UFV	UFMS	UFCSPA	UFSJ	UNIFAP	UFGD	UFABC	IFAL	IFAM	IFBahiano	IFCE	IFES
<b>1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)</b>	67%	83%	67%	83%	100%	100%	83%	67%	100%	83%	67%	83%	83%	0%	83%	83%	100%	67%	100%	83%
<b>1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)</b>	100%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	100%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	100%	50%	50%	100%
<b>1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)</b>	0%	0%	67%	33%	0%	100%	33%	33%	0%	100%	0%	0%	33%	0%	33%	100%	100%	67%	67%	67%
<b>1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)</b>	0%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%
<b>1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	50%	50%	38%	13%	25%	38%	25%	0%	38%	63%	38%	38%	63%	0%	63%	25%	38%	0%	25%	63%
<b>1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	50%	63%	38%	88%	88%	25%	25%	0%	38%	75%	63%	38%	63%	0%	75%	75%	25%	0%	25%	63%
<b>1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)</b>		0%	88%	63%	25%	50%	0%	0%	50%	75%	0%	0%	88%	0%	0%	0%	50%	0%	25%	50%
<b>1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	63%	0%	88%	13%	25%	63%	0%	0%	13%	63%	13%	0%	88%	0%	0%	38%	75%	0%	25%	75%
<b>LIDERANÇA</b>	41%	24%	60%	43%	39%	59%	27%	19%	36%	76%	22%	26%	52%	0%	32%	53%	61%	23%	40%	63%

<b>2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	67%	0%	0%	33%	0%	0%	83%	0%	0%	50%
<b>2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)</b>	29%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	86%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	43%	29%	0%	0%
<b>2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	93%	93%	36%	64%	21%	57%	36%	64%	86%	100%	57%	100%	0%	100%	50%	100%	79%	71%	79%	64%
<b>2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)</b>	100%	100%	73%	91%	64%	73%	64%	82%	100%	91%	100%	82%	82%	100%	0%	100%	100%	0%	82%	64%
<b>2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)</b>	0%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	0%	100%	50%	50%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	50%
<b>2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)</b>	100%	0%	75%	0%	100%	50%	75%	0%	100%	75%	75%	100%	75%	0%	0%	100%	75%	0%	0%	0%
<b>2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)</b>	0%	0%	100%	0%	33%	0%	100%	100%	100%	67%	0%	0%	67%	0%	67%	100%	100%	0%	0%	33%
<b>2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)</b>	67%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	67%	100%	0%	33%	67%	0%	67%	0%	100%	0%	67%	67%
<b>2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)</b>	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	67%	67%	100%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	67%
<b>2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)</b>	40%	0%	60%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	80%	0%	60%	100%	0%	0%	0%	40%	0%	60%	0%
<b>2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)</b>	67%	0%	100%	83%	83%	67%	0%	83%	83%	100%	100%	0%	100%	0%	33%	33%	100%	50%	67%	50%
<b>2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)</b>	0%	0%	100%	0%	50%	17%	0%	0%	83%	83%	0%	0%	83%	0%	0%	0%	100%	0%	50%	50%
<b>2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)</b>	60%	0%	0%	60%	100%	100%	0%	80%		100%	0%	100%	0%	0%	100%	80%	40%	0%	80%	0%
<b>2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	0%	0%	0%	0%
<b>ESTRATÉGIA</b>	40%	14%	50%	25%	38%	30%	27%	41%	60%	83%	32%	41%	46%	17%	23%	48%	76%	11%	35%	35%
<b>3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)</b>	60%	40%	60%	0%	60%	40%	40%	0%	60%	60%	0%	40%	80%	80%	40%	40%	40%	0%	0%	40%
<b>3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está</b>	50%	100%	100%	0%	0%	50%	100%	50%	100%	100%	0%	100%	100%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	50%



estabelecido. (tipo M)																					
3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)	0%	100%	50%	0%	50%	50%	50%	0%	50%	100%	0%	50%	50%	50%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	
3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)	100%	100%	90%	0%	80%	50%	90%	80%	90%	100%	90%	60%	90%	90%	100%	0%	80%	90%	100%	100%	
3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)	75%	0%	25%	100%	100%	0%	0%	25%	0%	75%	100%	75%	75%	0%	0%	75%	75%	0%	0%	0%	
3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)	100%	88%	88%	50%	50%	25%	88%	38%	0%	88%	0%	100%	88%	100%	0%	100%	100%	88%	0%	25%	
3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)	86%	71%	100%	57%	86%	71%	71%	43%	57%	100%	57%	43%	86%	43%	71%	100%	71%	71%	57%	100%	
3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)	56%	33%	78%	33%	67%	0%	67%	56%	33%	100%	11%	33%	33%	0%	67%	44%	56%	44%	56%	44%	
3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)	0%	0%	75%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	
<b>ACCOUNTABILITY</b>	58%	59%	74%	27%	55%	32%	56%	32%	43%	89%	29%	56%	72%	40%	48%	45%	64%	33%	24%	51%	
<b>MEDIA</b>	<b>49%</b>	<b>32%</b>	<b>61%</b>	<b>32%</b>	<b>44%</b>	<b>40%</b>	<b>37%</b>	<b>31%</b>	<b>48%</b>	<b>82%</b>	<b>28%</b>	<b>41%</b>	<b>57%</b>	<b>19%</b>	<b>34%</b>	<b>49%</b>	<b>67%</b>	<b>22%</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	

	IF Goiano	IFM A	IFM G	IFNM G	IF Sudeste	IFSULDEMIN AS	IFT M	IFM T	IFM S	IFP A	IFPB	IFPE	IFRS	IF Farroupilha	IFR O	IFC	IFS	IFT O	IFA C	IFA P
1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)	83%	100%	100%	83%	67%	100%	83%	100%	100%	83%	83%	100%	0%	100%	83%	100%	100%	83%	83%	83%
1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)	0%	50%	0%	50%	50%	50%	0%	50%	0%	50%	50%	50%	0%	50%	50%	0%	50%	50%	50%	0%
1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)	33%	67%	67%	67%	67%	67%	0%	100%	100%	67%	100%	0%	0%	100%	67%	33%	100%	100%	67%	100%
1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)	0%	50%	0%	13%	0%	38%	25%	75%	100%	38%	25%	0%	25%	88%	13%	38%	38%	38%	13%	0%

1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)	0%	63%	0%	50%	0%	38%	75%	100%	38%	75%	0%	0%	88%	25%	63%	38%	38%	0%	0%	
1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)	25%	0%	0%	63%	0%	75%	0%	0%	100%	0%	13%	0%	0%	50%	38%	0%	25%	0%	0%	0%
1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)	25%	0%	0%	63%	0%	88%	0%	38%	100%	0%	50%	0%	0%	88%	38%	0%	0%	75%	0%	
<b>LIDERANÇA</b>	21%	41%	21%	48%	23%	57%	14%	61%	81%	34%	56%	19%	3%	70%	39%	29%	44%	39%	36%	23%
2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)	67%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	33%	67%	100%	100%	0%	0%	100%	17%	67%	83%	83%	33%	0%
2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)	57%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	57%	0%	0%	14%	0%	0%	29%	0%	0%	0%
2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)	36%	86%	93%	57%	29%	43%	0%	79%	100%	100%	79%	100%	43%	100%	93%	71%	79%	100%	71%	100%
2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)	82%	91%	91%	82%	45%	82%	0%	100%	91%	82%	100%	0%	73%	100%	91%	91%	91%	100%	82%	0%
2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	50%	100%	100%	100%	50%	100%	50%	100%	50%	0%	0%	0%	0%
2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)	0%	0%	75%	0%	0%	100%	75%	0%	100%	75%	75%	0%	0%	100%	100%	100%	50%	100%	0%	0%
2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	100%	67%	100%	67%	67%	100%	67%	0%	33%	0%	0%	100%
2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	67%	67%	100%	100%	0%	67%	67%	67%	67%	0%	0%	100%
2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)	33%	0%	0%	67%	0%	100%	0%	33%	100%	0%	67%	0%	0%	100%	100%	100%	33%	0%	100%	0%
2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)	20%	0%	0%	60%	0%	100%	0%	60%	60%	0%	100%	100%	0%	0%	60%	80%	40%	0%	40%	0%
2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)	50%	67%	0%	50%	0%	83%	100%	100%	83%	100%	50%	50%	83%	83%	67%	0%	100%	67%	100%	100%

<b>2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)</b>	0%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	83%	100%	83%	0%	50%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
<b>2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)</b>	0%	0%	100%	100%	60%	80%	80%	100%	80%	0%	0%	100%	60%	80%	100%	0%	0%	0%	60%	100%
<b>2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	0%	60%	0%	100%	0%	0%	60%	60%	0%	60%	0%	0%	0%
<b>ESTRATÉGIA</b>	25%	21%	26%	30%	10%	60%	30%	49%	78%	56%	79%	37%	30%	79%	69%	48%	58%	32%	42%	36%
<b>3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)</b>	40%	60%	40%	60%	60%	40%	60%	60%	100%	80%	80%	60%	0%	80%	40%	60%	60%	60%	60%	100%
<b>3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	0%	50%	0%	50%	50%	100%	100%	50%	100%	0%	0%	100%	0%	50%	100%	50%	100%	100%
<b>3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	50%	0%	100%	50%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	50%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
<b>3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)</b>	70%	70%	0%	80%	80%	30%	80%	100%	100%	70%	90%	90%	70%	90%	80%	100%	60%	80%	90%	0%
<b>3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	75%	0%	0%	75%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	50%	100%	100%	50%	0%	0%
<b>3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)</b>	100%	0%	0%	38%	100%	88%	0%	100%	88%	25%	25%	100%	38%	63%	88%	25%	100%	88%	88%	25%
<b>3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)</b>	29%	86%	14%	0%	100%	71%	43%	100%	71%	86%	71%	100%	43%	43%	71%	43%	100%	71%	14%	86%
<b>3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)</b>	44%	67%	33%	0%	0%	78%	33%	78%	78%	44%	67%	100%	33%	33%	44%	56%	67%	33%	67%	56%
<b>3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>ACCOUNTABILITY</b>	31%	37%	10%	45%	43%	40%	38%	82%	82%	39%	65%	50%	32%	62%	58%	59%	76%	59%	46%	41%
<b>MEDIA</b>	<b>26%</b>	<b>33%</b>	<b>19%</b>	<b>41%</b>	<b>25%</b>	<b>52%</b>	<b>28%</b>	<b>64%</b>	<b>80%</b>	<b>43%</b>	<b>67%</b>	<b>36%</b>	<b>22%</b>	<b>70%</b>	<b>56%</b>	<b>46%</b>	<b>61%</b>	<b>43%</b>	<b>41%</b>	<b>33%</b>

	IFBA	IFB	IFG	IFPI	IFPR	IFRJ	IFF	IFRN	IFSuI	IFRR	IFSC	IFSP	UFFS	UFOPA	UNLA B	UFOB	UNIFESSPA	UFCA	UFSB
<b>1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)</b>	100%	83%	0%	0%	0%	67%	0%	83%	83%	83%	83%	67%	83%	67%	0%	67%	67%	83%	67%
<b>1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)</b>	50%	100%	0%	0%	50%	0%	0%	100%	50%	0%	0%	100%	50%	50%	0%	0%	0%	100%	50%
<b>1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)</b>	33%	100%	0%	33%	0%	0%	0%	100%	0%	67%	33%	33%	100%	0%	0%	67%	0%	100%	0%
<b>1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)</b>	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
<b>1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	13%	63%	50%	0%	0%	25%	0%	0%	38%	0%	25%	38%	13%	0%	0%	88%	0%	13%	0%
<b>1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)</b>	13%	75%	50%	0%	0%	25%	0%	25%	38%	0%	25%	0%	13%	0%	0%	88%	0%	13%	0%
<b>1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	63%	38%	0%	38%	25%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	38%	0%
<b>1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)</b>	75%	75%	0%	0%	25%	0%	0%	63%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	63%	0%
<b>LIDERANÇA</b>	49%	67%	13%	15%	13%	15%	0%	48%	26%	19%	27%	30%	51%	15%	0%	51%	8%	64%	15%
<b>2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	17%	0%	0%	0%	33%	83%	0%	0%	0%	0%	67%	0%
<b>2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	71%	0%	0%	57%	0%	43%	29%	0%	14%	0%	0%	0%
<b>2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)</b>	0%	100%	0%	71%	64%	86%	0%	100%	86%	0%	21%	0%	71%	0%	0%	86%	50%	0%	0%
<b>2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)</b>	0%	100%	0%	82%	91%	91%	0%	100%	82%	82%	91%	45%	100%	9%	0%	0%	91%	0%	0%
<b>2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	50%	0%	0%	50%	100%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
<b>2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)</b>	0%	100%	0%	0%	100%	0%	75%	100%	75%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	75%	0%	75%	75%

2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)	0%	100%	0%	0%	33%	0%	0%	100%	33%	0%	0%	0%	67%	0%	0%	100%	33%	0%	0%
2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)	0%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	67%	67%	0%	67%	100%	0%	0%	67%	0%	0%	0%
2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)	0%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	33%	0%	0%	0%
2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)	40%	60%	0%	40%	0%	0%	0%	80%	60%	0%	0%	40%	80%	0%	0%	40%	0%	80%	0%
2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)	100%	100%	67%	67%	100%	83%	0%	83%	83%	0%	0%	83%	67%	0%	0%	67%	0%	67%	0%
2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)	50%	67%	0%	33%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	83%	33%	0%	0%	100%	0%	50%	0%
2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)	80%	80%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	80%	0%	0%	80%	100%	0%	0%	80%	0%	0%	60%
2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)	40%	40%	0%	0%	40%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	40%	0%	0%	20%	0%	0%	0%
<b>ESTRATÉGIA</b>	22%	70%	5%	25%	45%	20%	9%	87%	43%	14%	19%	45%	74%	3%	0%	49%	12%	28%	10%
3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)	40%	100%	60%	40%	0%	0%	20%	80%	60%	0%	0%	60%	100%	20%	0%	40%	0%	60%	0%
3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido. (tipo M)	50%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	100%	50%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	0%	50%	100%	0%
3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)	0%	100%	50%	50%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)	0%	90%	90%	80%	100%	0%	90%	90%	70%	80%	90%	90%	100%	60%	70%	100%	0%	100%	80%
3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)	0%	50%	100%	0%	0%	75%	0%	100%	50%	0%	0%	100%	25%	0%	0%	25%	25%	100%	0%
3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)	0%	63%	100%	0%	0%	63%	50%	88%	50%	38%	0%	100%	100%	50%	38%	0%	100%	88%	0%
3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)	43%	43%	86%	29%	71%	0%	0%	86%	43%	29%	57%	100%	100%	71%	57%	0%	57%	71%	57%
3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)	44%	44%	44%	33%	44%	0%	0%	78%	44%	0%	44%	33%	67%	44%	0%	0%	0%	0%	0%

3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)	0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 75% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0%																			
ACCOUNTABILITY	20% 60% 64% 26% 35% 15% 29% 88% 52% 16% 21% 65% 77% 27% 18% 18% 26% 63% 15%																			
MEDIA	30%	66%	27%	22%	31%	17%	13%	74%	40%	16%	23%	47%	67%	15%	6%	39%	16%	51%	13%	