

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL**

ANNE CAROLINE SILVEIRA

**DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA FUNDAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

CAMPO GRANDE - MS

2019

ANNE CAROLINE SILVEIRA

**DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Banca de Exame Final, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP –, realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes

**CAMPO GRANDE - MS
2019**

FICHA BIBLIOGRÁFICA

SILVEIRA, Anne Caroline. **Diagnóstico da Governança Pública da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. f.123, 2019. Trabalho de Conclusão Final (TCF) - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional –, pela Escola de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande/MS.

É concedida à Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), permissão para reproduzir cópias deste Trabalho de Conclusão Final, para propósitos técnicos, acadêmicos e científicos. A autora reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte deste pode ser reproduzida sem a autorização por escrito da autora. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

ANNE CAROLINE SILVEIRA

**DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Banca de Exame Final, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP –, realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes
(UFMS – Campo Grande/MS)
Orientador

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Membro Interno da Rede PROFIAP

Prof. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza
Membro Externo da Rede Profiap

Profa. Dra. Camila Celeste Brandão Ferreira Ítavo
Membro Externo

Dedico este trabalho ao meu pai Valdir, por sua força inabalável e a minha filha Ana Sofia que é a melhor parte de mim.

AGRADECIMENTOS

À Deus, primeiramente pelo dom da vida e por ter me dado forças para concluir esse sonho.

Ao meu orientador que me guiou, ensinou e amparou nesse caminho nem sempre fácil.

À minha mãe e as minhas irmãs por terem me apoiado incondicionalmente em todos os momentos.

À minha madrinha que foi a minha inspiração para ingressar nessa jornada.

Aos meus amigos da Auditoria que sempre demonstraram paciência e prestatividade, ajudando e contribuindo para a elaboração desse trabalho.

Aos meus professores que sempre estiveram dispostos a ajudar e esclarecer todas as minhas dúvidas.

E por fim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste estudo.

“Não importa o que aconteça, continue a nadar”

Walters, Graham; Procurando Nemo, 2003.

RESUMO

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem utilizado instrumentos técnicos para desenvolver a governança pública, no âmbito dos órgãos da Administração Pública Federal, por considerar que a adoção de boas práticas de governança pública permite o crescimento saudável do aparelho do Estado. Dentro do campo de atuação do Tribunal, estão incluídas as Universidades Federais brasileiras, que são autarquias ou fundações públicas pertencentes à Administração Pública indireta e vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). É neste contexto que este estudo tem por objetivo geral analisar a atual situação da governança pública da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), sob a ótica do Tribunal de Contas da União. Para tanto, propõe-se tomar como base os questionamentos feitos por aquela Corte em seu Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017 e 2018. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, tem-se um Estudo de Caso, amparado por uma pesquisa bibliográfica, complementada pela análise documental. A análise dos dados coletados apoia-se em abordagens qualitativa e quantitativa. Por meio do diagnóstico efetuado, foi confirmada a existência de oportunidade de melhoria, tendo em vista que foram encontradas fragilidades, principalmente na área de Governança Organizacional e Gestão de Pessoas. Nos Planos de Ações foram sugeridas 60 ações, com vistas a se tornar instrumentos de planejamento, que venham a auxiliar as tomadas de decisões estratégicas referentes à governança e, conseqüentemente, otimizar o valor social e reconhecimento das Universidades Federais brasileiras, e em especial, da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, pela sociedade.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão Pública. Política Pública. Governança Pública. Transparência.

ABSTRACT

The Brazilian Court of Audit (TCU) has used technical instruments to develop public governance within the Federal Public Administration bodies, considering that the adoption of good public governance practices allows the healthy growth of the State apparatus. Within the scope of the Court, the Federal Universities are included, which are municipalities or public foundations belonging to the indirect Public Administration and linked to the Ministry of Education (MEC). It is in this context that this study has the general objective of analyzing the current situation of public governance of the Federal University of Mato Grosso do Sul Foundation (UFMS), from the perspective of the Federal Audit Court. questionings made by that Court in its Integrated Survey of Public Organizational Governance - cycle 2017 and 2018. This is a descriptive and exploratory research. As for the procedures of data collection, we have a Case Study, supported by a bibliographical research, complemented by the documentary analysis. The analysis of the data collected is based on qualitative and quantitative approaches. Through the diagnosis made, the existence of an opportunity for improvement was confirmed, considering that fragilities were found, mainly in the area of Organizational Governance and People Management. In the Action Plans, 60 actions were suggested with a view to becoming planning instruments that would help to make strategic decisions regarding governance and, consequently, optimize the social value and recognition of Brazilian Federal Universities, and especially the Foundation Federal University of Mato Grosso do Sul, by society.

Keywords: Public Administration. Public Management. Public Policy. Public Governance. Transparency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Quadros

Quadro 1 – Legislações que fortalecem a Governança.....	14
Quadro 2 - Sínteses do Gerencialismo Brasileiro.....	33
Quadro 3 – Legislação acerca da Administração Pública brasileira.....	34
Quadro 4 – Conceitos de governança corporativa	37
Quadro 5 - Definições de governança pública com base em organizações internacionais e nacionais.....	41
Quadro 6 – Mecanismo de Liderança	49
Quadro 7 - Mecanismo de Estratégia.....	50
Quadro 8 - Mecanismo de Controle.....	51
Quadro 9 – Passos para uma boa governança.....	52
Quadro 10 – Governança Pública à luz do TCU.....	53
Quadro 11 - Método 5W2H.....	63
Quadro 12 – Análise dos componentes da Governança Pública da UFMS.....	66
Quadro 13 – Relação de tópicos avaliados de acordo com cada tema.....	76
Quadro 14 – Relação de fragilidades detectadas.....	78
Quadro 15 - Melhorias advindas do Levantamento Integrado de Governança Organizacional - ciclo 2017.....	79
Quadro 16 – Documentos norteadores do Plano de Governança Institucional.....	80
Quadro 17 – Plano de Ação de Governança Organizacional.....	83
Quadro 18 – Plano de Ação de Governança de Gestão de Pessoas.....	87
Quadro 19 – Plano de Ação de Gestão de Tecnologia da Informação.....	91
Quadro 20 – Plano de Ação de Gestão de Contratações e Resultados	92

Lista de Figuras

Figura 1 – Mecanismos de governança.....	48
Figura 2 - Componentes da governança pública.....	49
Figura 3 - Caracterização da pesquisa.....	56

Figura 4 - Resumo dos procedimentos metodológicos	62
Figura 5 – Estrutura do Plano de Governança Institucional.....	81

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Quantidade de questões por tema.....	73
Gráfico 2 – Capacidade em governança e gestão.....	74
Gráfico 3 - Capacidade em governança e gestão da UFMS.....	75

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Tipos de Organizações Públicas.....	17
Tabela 2 – Estágios e seus intervalos.....	19
Tabela 3 – Índices e seus valores.....	20

Lista de abreviaturas e siglas

APF - Administração Pública Federal

AUD – Auditoria Interna

CGCLOS - Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável

CGEFA- Comitê de Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade

CGIIAF - Comitê de Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas

CGIRCI - Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos

CGP - Comitê de Gestão de Pessoas

CGBAR - Comitê de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária

CGD - Comitê de Governança Digital

CGI - Comitê de Governança Institucional;

CGU – Controladoria Geral da União

CP - Comitês Permanentes

CF/88 – Constituição Federal de 1988

FAODO – Faculdade de Odontologia

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GestãoPessoas - Índice de capacidade em gestão de pessoas

GovContrat - Índice de capacidade em gestão de contratações

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC – International Federation of Accountants

IFES - Instituições de Ensino Superior

IGG - Índice integrado de governança e gestão públicas

iGovContrat - Índice de governança e gestão de contratações

iGovPessoas - Índice de governança e gestão de pessoas

iGovPub - Índice de governança pública

iGovTI - Índice de governança e gestão de TI

LAI - Lei de Acesso a Informação

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LOA - Lei Orçamentária Anual

LIGOP – Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC - Ministério da Educação

MPOG - Ministério do Planejamento e Gestão

PA - Plano de Ações

PAC - Plano Anual de Contratações

PADOC - Plano de Atividades Docentes

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PCTIC - Plano de Contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDU - Plano de Desenvolvimento das Unidades Setoriais

PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

PGBA - Plano de Governança de Bolsas e Auxílios

PGIRCI - Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno

PGIN - Plano de Integridade

PGP - Política de Gestão de Pessoal

PINT - Plano de Internacionalização

PLS - Plano de Logística Sustentável

PPI - Projeto Político Pedagógico Institucional

RAINT – Relatório Anual da Auditoria Interna

RGB - Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública

Secex Administração - Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

SIADOC - Sistema de Avaliação Institucional

SCI - Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal

TCU – Tribunal de Contas da União

UAS - Unidades Administrativas Setoriais

UF – Universidades Federais brasileiras

UFC - Universidade Federal do Ceará

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS ABORDAGENS CONCEITUAIS.....	24
2.2 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA, NO BRASIL.....	27
2.3 GOVERNANÇA	35
2.4 GOVERNANÇA PÚBLICA.....	37
2.5 GOVERNANÇA PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	42
3. GOVERNANÇA PÚBLICA, À LUZ DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO	45
3.1 REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA – APLICÁVEL AOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	45
3.2 DEZ PASSOS PARA UMA BOA GOVERNANÇA.....	50
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
5. RESULTADOS E ANÁLISES	64
5.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO, ATRAVÉS DA ANÁLISE DOCUMENTAL.....	64
5.2 ANÁLISE DE DADOS	71
5.2.1 Diagnóstico com base no LIGOP – ciclos 2017 e 2018.....	72
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	105
ANEXO I – QUESTÕES DO LIGOP – CICLO 2017.....	106
ANEXO II – QUESTÕES DO LIGOP – CICLO 2018.....	111
APÊNDICE	117
APÊNDICE A - RANKING DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS AVALIADAS PELO LIGOP – CICLO 2017.....	117
APÊNDICE B - RANKING DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS AVALIADAS PELO LIGOP – CICLO 2018.....	119

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal do Brasil, promulgada em 1988 (CF/88), disciplina, em seu primeiro artigo, o Brasil como um Estado Democrático de Direito, o que, em termos de governança, significa que cabe aos cidadãos brasileiros, inicialmente, por meio do voto, escolher os seus representantes, pois o poder emana do povo, conforme o parágrafo único do mesmo artigo (BRASIL, 1988).

A Carta Magna igualmente trouxe diversas condições para que a governança tivesse aplicabilidade ao Estado, o que passou a ser denominada de governança pública, que se pode citar, entre outras: a instituição dos três poderes; as segregações de funções; sistemas dos freios e contrapesos (BRASIL, 1988).

No âmbito da Administração Pública brasileira está vigente um conjunto de legislações, que objetiva o fortalecimento da governança pública, a exemplo do que se percebe no Quadro 1:

Legislação	Assunto
Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.	Regula o acesso a informações.
Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.	Trata sobre conflitos de interesses e nepotismo no Poder Executivo Federal.
Lei nº 13.965, de 23 de abril de 2014.	Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil.
Lei nº 13.460 de 26 de junho de 2017.	Trata sobre os direitos dos usuários dos serviços prestados pela administração pública.
Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.	Determina ao Poder Público a adoção de instrumentos de transparência na gestão fiscal em meios eletrônicos de acesso público às informações orçamentárias e prestações de contas.
Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.	Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 3.505, de 13 de junho de 2000.	Trata da Gestão da Segurança da Informação na Administração Pública Federal.
Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005.	Dispõem sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.	Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010.	Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal.
Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012.	Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, a qual dispõe sobre o acesso a informações.
Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016.	Institui o Plano de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

continua...

Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016.	Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017.	Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.
Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.	Plano de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Quadro 1 – Legislações que fortalecem a Governança

Fonte: Elaborado pela autora, com base na legislação supracitada.

Mediante as promulgações das normativas citadas, percebe-se a importância do tema e das ações do Estado brasileiro que visa, por meio dos mecanismos de controle e de incentivos, promover a boa governança na Administração Pública, quer seja denominada de governança corporativa no setor público, governança pública ou simplesmente de governança.

Cabe destacar que o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, no qual dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, trouxe em seu art. 2º, a conceituação para o tema:

I – Governança Pública – conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle [grifo nosso] postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Assim, percebeu-se a importância da temática, na qual o citado Decreto estabeleceu, não só uma conceituação legal para governança pública, mas também que a Auditoria Interna de cada órgão público ficasse responsável por melhorar os controles e a governança, conforme o que se disciplina no art. 18, que segue:

Art. 18. A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:

I – realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;

II – adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e

III – promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais BRASIL (2017).

O Tribunal de Contas da União (TCU), órgão técnico auxiliar do Congresso Nacional, responsável pela fiscalização do controle externo, desde 2013, vem realizando levantamentos para definir a situação da governança no setor público e estimular as organizações a adotarem as boas práticas no tema.

Os levantamentos ocorrem por meio digital, no qual as organizações públicas recebem, via ofício, explicações de como deverão responder aos questionários de autoavaliação.

Entre 2013 e 2016, foram realizados seis levantamentos de governança e gestão em quatro temas distintos, a saber: 1) Tecnologia da Informação (TI); 2) de Pessoas; 3) de Contratações; e 4) de Governança Pública.

Em 2017, considerando que governança e gestão perpassam todas as funções organizacionais, o TCU reuniu os quatro temas abordados nesses levantamentos, integrando-os em um só instrumento de autoavaliação, de forma a possibilitar uma análise mais ampla, por parte do Tribunal e das demais partes interessadas, passando a chamar o instrumento de avaliação de Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – termo doravante a ser anunciado pela sigla LIGOP.

O referido levantamento tem como intuito identificar os riscos mais relevantes e induzir melhorias na área de gestão de diversas unidades integrantes da Administração Pública Federal (APF). As organizações públicas brasileiras participam respondendo ao TCU um questionário sobre os seguintes temas: a) Liderança; b) Estratégia; c) Accountability; d) Gestão de Pessoas; e) Tecnologia da Informação; f) Contratações e; g) Resultados Finalísticos.

O LIGOP tem dois principais objetivos. O primeiro é identificar os pontos mais vulneráveis para induzir melhorias nessas áreas, bem como riscos sistêmicos. O segundo é estimular a reflexão das organizações participantes sobre as boas práticas de governança e de gestão, incentivando, assim, uma mudança de comportamento tanto da Alta Administração como de seus servidores, dentro da Administração Pública brasileira.

No total, considerando-se somente as respostas válidas, 488 organizações públicas responderam ao LIGOP, representando cerca de 84% do universo pesquisado de 524 organizações públicas. As organizações públicas brasileiras foram agrupadas por tipos de órgãos pertencentes à Administração Pública, tal como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Tipos de Organizações Públicas

Organizações Públicas	Quantidade
Autarquia	37
Banco	12
Casa Legislativa	01
Conselho Profissional	28
Estadual/Distrital	03
Estatual	97
Funções Essenciais à Justiça	07
Fundação	15
Fundo	09
Instituição de Ensino Superior Federal	113
Militar	12
Ministério	21
Órgão Executivo (Adm. Direta)	23
Paraestatal	16
Tribunal Federal	92
Unidade de Saúde	38
Total Geral	524

Fonte: TCU (2017).

Conforme se pode observar na Tabela 1, participaram do LIGOP 113 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), dentre elas 60, Universidades Federais (UF) que representaram 23% do total da amostra. A presença das IFES no levantamento se deu em virtude de estas comporem a APF, sendo entidades que exercem missão de interesse público, no campo administrativo, na gestão de recursos públicos e operacional e na prestação de serviços à comunidade.

Os resultados obtidos naquele levantamento apontaram deficiências na maior parte da APF. Cinquenta e oito por cento dos respondentes apresentaram baixa capacidade nos temas avaliados: Liderança; Estratégia; Accountability; Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Contratações e Resultados Finalísticos. Tais limitações podem estar aumentando a exposição dessas organizações públicas a riscos relevantes e reduzindo a capacidade de alcance de resultados propostos.

Se tais deficiências estiverem num ritmo crescente, há de se considerar que essas organizações públicas representam riscos relevantes à sociedade, além de

reduzir a capacidade de alcance dos objetivos públicos, o que fere a missão da Administração Pública brasileira.

Dentre as UF participantes, esteve a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), que foi instituída pela Lei nº 6.674, de 5 de julho de 1979, com sede e foro na cidade de Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul (MS).

Trata-se de uma entidade de ensino superior, de natureza multicampi, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com personalidade jurídica de direito público, que goza da autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, conforme disciplina o seu Estatuto (UFMS, 2011).

Em 2018, a UFMS possuía 149 cursos de Graduação e Tecnológicos, (UFMS, 2018) sendo ofertados, nas modalidades presenciais e a distância, 71 cursos em Campo Grande e 78 nos demais campi. Com relação à Pós-graduação, contava com 16 cursos de Doutorado, 42 cursos de Mestrado, sendo 29 na modalidade acadêmica e 13 na modalidade profissional, e ainda 77 cursos de Especialização (UFMS, 2018b).

Tal como declarado em documentos oficiais, a missão da UFMS é “desenvolver e socializar o conhecimento, promovendo a formação e o aperfeiçoamento do capital humano”, tendo como visão “ser reconhecida por sua dinamicidade e qualidade na prestação de serviços educacionais, sociais e tecnológicos” (PDI-UFMS, 2015-2019, p. 9).

Em sua trajetória histórica, a UFMS tem buscado consolidar seu compromisso social com a comunidade sul-mato-grossense, gerando conhecimentos voltados à necessidade regional, como preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (PDI-UFMS, 2015-2019 p.12-13).

No ano de 2017, a UFMS foi uma das organizações selecionadas para responder o LIGOP. Com o objetivo de facilitar a análise das informações geradas, as organizações públicas foram agrupadas segundo estágios de capacidade. Foram eles: Inicial, que se subdivide em inexpressivo e iniciando; Intermediário; e Aprimorado. Os intervalos foram definidos com base nos valores atribuídos a cada categoria de resposta, conforme a conhecer na Tabela 2:

Tabela 2 – Estágios e seus intervalos

Estágios	Intervalos
Inicial – Inexpressivo	0% a 19,99%
Inicial – Iniciando	20% a 39,99%
Intermediário	40% a 69,9%
Aprimorado	70% a 100%

Fonte: TCU (2017)

Os estágios representaram a fase da governança na qual a organização pública se enquadrava. A organização pública passa ser classificada no estágio inicial inexpressivo, caso ainda não tenha tido começado a utilizar as técnicas de governança e, no estágio inicial iniciando, quando a mesma estiver começando a usá-las.

Já o estágio intermediário representava o momento em que a organização pública já tinha iniciado o processo, mas ainda não tinha consolidado as práticas de boa governança pública, tal como recomenda o TCU (2017).

Finalmente, o último estágio, o aprimorado, é aquele a que todas as organizações públicas devem alcançar. Tal posição significa que a Unidade está conseguindo gerir com boa governança, por ter consolidado as práticas de uma boa governança pública.

Cabe esclarecer que o LIGOP, ciclo 2017, tratava-se de um levantamento com 97 questões, pelo qual cada uma das 488 organizações públicas se autoavaliaram, e, em sequência, o TCU (2017) procedeu a análise das respostas, elaborandoos índices anteriores, que representam as pontuações obtidas por cada organização.

Com base nas respostas dadas e após a análise feita pelo TCU (2017), a UFMS foi avaliada e recebeu os seguintes valores para os oito indicadores levantados. São eles: Índice integrado de governança e gestão pública (IGG); Índice de governança pública (iGovPub); Índice de governança e gestão de pessoas (iGovPessoas); índice de capacidade em gestão de pessoas (GestãoPessoas); Índice de governança e gestão de TI (iGovTI); índice de capacidade em gestão de tecnologia da informação (GestãoTI); Índice de governança e gestão de contratações (iGovContrat); e Índice de capacidade em gestão de contratações (GovContrat). A Tabela 3 mostra os valores obtidos pela UFMS, face aos oito indicadores autoavaliados:

Tabela 3 – Índices e seus valores

Índices	Valor	Estágio
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	68%	Intermediário
iGovPub (índice de governança pública)	80%	Aprimorado
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	60%	Intermediário
GestãoPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	43%	Intermediário
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	87%	Aprimorado
GestãoTI (índice de capacidade em gestão de TI)	82%	Aprimorado
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	70%	Aprimorado
GovContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	70%	Aprimorado

Fonte: TCU (2017).

Ao analisar a Tabela 3, cujos elementos da Tabela 2 foram incorporados, percebe-se que a UFMS se encontra em estágio aprimorado, em cinco dos oito índices. São eles: iGovPub; iGovTI; GestãoTI; iGovContrat; GovContrat.

Como já dito anteriormente, o estágio aprimorado é aquele que as organizações públicas almejam alcançar. Tal posição significa que a Unidade está conseguindo gerir com boa governança. Todavia, percebeu-se que os índices iGovContrat e GovContrat necessitam de atenção especial, tendo em vista que se encontram no limite entre os estágios Intermediário e Aprimorado.

Todavia vale ressaltar que a UFMS não atingiu 100% do estágio Aprimorado, demonstrando que existem ações que podem ser tomadas para atingir uma maior pontuação.

Já com relação ao IGG, iGovPessoas e GestãoPessoas, a UFMS encontra-se no Estágio Intermediário. Este estágio representa o momento em que a organização pública já tinha iniciado o processo, mas ainda não consolidou as práticas de boa governança pública, sendo possível implementar ações para a melhora do índice.

Por meio de tais resultados, percebeu-se que, com relação ao IGG, índice geral, que representou a soma de todos os demais índices, a UFMS, encontrou-se em estágio intermediário com 68%, próximo do estágio aprimorado. Desta forma, a Alta Administração da UFMS demonstrou, oficialmente, interesse de melhorá-lo, tendo em vista a instituição do Plano de Governança da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - PGI/UFMS (UFMS, 2018).

Oportunamente, aproveitando a identificação de fragilidades nas situações verificadas, com base nos dados coletados, a Unidade de Auditoria Interna da UFMS procedeu às avaliações, consolidando-as no Relatório nº 04/2018 – AUD/COUN/UFMS.

O trabalho, desenvolvido pela AUD/COUN/UFMS, seguiu os critérios da oportunidade e relevância, já que, sobre este assunto, o Ministro Relator João Augusto Ribeiro Nardes, Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário, destacou:

62. Este levantamento, em particular, apresenta resultados que confirmam um mantra que temos repetido ao longo dos últimos anos: que uma das causas primárias de todos os problemas percebidos é a baixa qualidade da governança pública conduzida por todos os entes da federação. De fato, o trabalho conseguiu sistematizar informações a respeito do tema em âmbito nacional por meio da identificação de pontos vulneráveis e graves a serem corrigidos para induzir melhorias nessas áreas.

[...]

65. Conhecendo o ponto de partida, ficará mais fácil a definição de onde se quer chegar e em que tempo. A visão sistêmica, ou a 'visão da floresta', da governança pública nacional está posta e demonstra que há um grande espaço a ser aprimorado na busca da essência dessa relevante matéria: a criação de valor público na ação do Estado.

66. A análise comparativa do nível de governança em que se encontra cada organização, comparativamente às demais no mesmo segmento, será um indutor na busca de melhores práticas de gestão e governança pelos próprios gestores e governantes.

[...]

68. Além disso, esse tipo de trabalho mitiga a enorme dificuldade que os órgãos de controle externo encontram em realizar auditorias em todos os seus jurisdicionados, uma vez que permite, por meio da auto avaliação de cada um deles entender os problemas estruturais em cada setor e adotar medidas para garantir suas correções, bem assim priorizar as auditorias sobre o sistema de controle interno, verificando se a gestão de riscos existe, se a função auditoria interna está implementada, e se estas duas, sob patrocínio da alta administração e do colegiado superior, estão de fato contribuindo para a melhoria da governança pública. (TCU,2018)

Destarte, o Acórdão supracitado autorizou a Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (Secex Administração) realizar o mesmo levantamento nos próximos cinco anos, qual seja, o período de 2018 a 2022, conforme item 9.5.6:

9.5.6 – Autue, nos termos do art. 241, II, do Regimento Interno do TCU, processo na modalidade Acompanhamento, tendo em vista a metodologia utilizada neste trabalho, com o objetivo de avaliar, por um período de cinco anos, a capacidade de governança e gestão de órgãos e entidades jurisdicionados e, dessa forma: identificar riscos sistêmicos, subsidiar o TCU e o Congresso Nacional com informações de qualidade sobre a governança e a gestão das organizações públicas, orientar a atuação deste Tribunal na seleção de unidades a serem auditadas, estimar a própria contribuição do TCU no aperfeiçoamento da governança e da gestão públicas e acompanhar o desenvolvimento institucional brasileiro. (TCU, 2018)

Diante do apresentado, tem-se a seguinte questão desta investigação científica: Quais melhorias podem ser implementadas na Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, com o intuito de aprimorar a sua governança pública?

Assim sendo, esta investigação científica tem como objetivo geral analisar a atual situação da governança pública da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, sob a ótica do Tribunal de Contas da União.

Especificamente, pretende-se:

- ✓ Diagnosticar a oportunidade de melhoria gerencial, com base no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclos 2017 e 2018, para a Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul;
- ✓ Detectar as ações implementadas pela Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul e as que possam vir a ser implementadas para a execução da melhoria contínua da sua governança pública;
- ✓ Elaborar um ranking das Universidades Federais brasileiras, que participaram do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017 e 2018;
- ✓ Elaborar um conjunto de Planos de Ações, a ser sugerido a Alta Administração para execução pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Diante dos objetivos declarados, ao se justificar a pesquisa, acredita-se que os resultados deste trabalho possam contribuir com a melhoria contínua da governança

pública da UFMS, de forma efetiva, consciente e com a participação da comunidade acadêmica e de seus servidores, bem como com a parceria dos órgãos de controles externos.

Dessa forma e conforme ressaltado no Voto do Ministro Relator João Augusto Ribeiro Nardes (TCU, 2018), tem a Alta Administração a oportunidade de contribuir para a melhoria da governança pública da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, bem como priorizar os futuros trabalhos de Auditoria, tanto Internas como Externas, nas áreas que apresentam maiores fragilidades.

Além disso, é importante ressaltar os termos do art. 14 do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017:

Art. 14. Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, instituir comitê interno de governança ou atribuir as competências correspondentes a colegiado já existente, por ato de seu dirigente máximo, com o objetivo de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva, nos termos recomendados pelo CIG.

Desta forma, através dos resultados obtidos almeja-se auxiliar o Comitê Interno de governança a contribuir para a melhoria da governança pública.

Para que os objetivos declarados sejam alcançados, este trabalho é iniciado por esta parte introdutória. Em seguida, será apresentada a fundamentação teórica, cujas discussões foram obtidas por meio de uma revisão bibliográfica e documental, que reuniu as principais legislações, documentos e pesquisas acadêmicas relacionadas às seguintes palavras-chaves: administração pública; universidades públicas; governança corporativa; governança pública e planejamento estratégico.

No terceiro capítulo, que complementa as discussões teóricas do capítulo anterior, será abordado o tema da Governança Pública, sob a ótica do Tribunal de Contas da União, através de uma análise do Referencial Básico de Governança (RBG) e dos 10 Passos para uma boa governança.

A seguir, tem-se o capítulo no qual foi descrito os procedimentos metodológicos que permitiram responder a problemática anunciada e os objetivos declarados. Em sequência tem-se o capítulo Resultados e Análises, através do qual será feita a

análise de conteúdo e de dados coletados. Por fim, as Conclusões Finais e as Referências, que darão o suporte teórico à discussão desse tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As discussões teóricas apresentadas ao longo deste Capítulo serão complementadas no Capítulo 3, no qual será delineado o modelo de governança, defendida pelo Tribunal de Contas da União, perfazendo assim as diretrizes e processos de controles da Administração Pública Gerencial, em vigência.

Assim sendo, neste capítulo, será apresentada a revisão da literatura pertinente ao tema e que amparará o estudo. Nele serão introduzidas as discussões teóricas sobre a evolução da Administração Pública e da Gestão Pública, no Brasil, bem como as conceituações da Administração Pública, do modelo de gestão baseado na governança e seus enfoques para os setores corporativo e público.

2.1 Administração Pública e suas abordagens conceituais

De acordo com a revisão bibliográfica empreendida nesta pesquisa, verificou-se que o conceito de Administração Pública, empregado no Brasil, desenvolveu-se, por algumas abordagens que se complementam na sua postulação, como se verá nos próximos parágrafos.

A Administração Pública pode ser entendida como o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000, p.10).

Para Di Pietro (2010, p.50), dois sentidos podem ser atribuídos ao termo Administração Pública:

- a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;
- b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

Consoante é o entendimento de Meirelles (2010, p. 60), para quem a Administração Pública, em sentido formal, é representada pelos órgãos instituídos pelo governo e, no sentido material, corresponde às funções necessárias à execução do serviço público, conforme suas próprias palavras. Para o autor:

Em sentido formal é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (MEIRELLES, 2010, p. 60).

Para tanto, o Estado brasileiro tem sido constituído por Leis, por Políticas Públicas e também pela Administração Pública. Segundo Bresser Pereira (2011, p. 4) a Administração Pública trata-se de uma organização formada e dirigida por agentes públicos eleitos e não eleitos, que se constitui por políticos, servidores públicos e militares, cabendo aos primeiros a definição da lei e das políticas públicas e, aos segundos, participar dessa formulação de políticas e executá-las.

Ao se observar as definições, especialmente em relação à acepção operacional, referenciada por Meirelles (2010), tem-se o entendimento de que o Estado assume a responsabilidade, junto à sociedade, de prestar ou promover a prestação dos serviços públicos.

Necessário se faz, no entanto, definir os entes que compõem a Administração Pública brasileira. O art. 4º, do Decreto nº 200/67, com redação dada pela Lei nº 7.596/87, expressa que:

- I - A administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios;
- II - A administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria:
 - a) Autarquias;
 - b) Empresas públicas;
 - c) Sociedades de economia mista; e,
 - d) Fundações públicas (BRASIL, 1967; BRASIL, 1987).

A estrutura administrativa do Estado brasileiro, a partir do referido Decreto, passou a ser dividida entre direta e indireta. Tal medida representou a descentralização de algumas funções que eram diretamente executadas pelo Estado para outras entidades, de modo a obter maior agilidade, eficiência e flexibilidade de desempenho (BRESSER PEREIRA, 1998).

Assim, a administração direta foi composta pelos órgãos internos do Estado, e a administração indireta, por pessoas jurídicas, organizadas em quatro categorias: autarquias; empresas públicas; sociedades de economia mista; e, fundações públicas (CARVALHO FILHO, 2014, p. 463).

As Universidades Federais brasileiras (UF) fazem parte da Administração Pública Indireta, podendo ser Autarquias ou Fundações públicas. As autarquias são entidades administrativas criadas por lei específica, a qual lhes confere personalidade jurídica de direito público, com organização advinda de regulamento ou estatuto expedido por decreto (BITTENCOURT, 2005).

Além disso, as autarquias possuem patrimônio próprio, constituído a partir da transferência de bens móveis e imóveis originários das entidades estatais que as criaram, por meio de lei. Em síntese, a natureza autárquica exprime-se em uma “forma de descentralização administrativa, através da personificação de um serviço retirado da Administração centralizada” (MEIRELLES, 2010, p. 367).

As Fundações públicas, por sua vez, desenvolvem atividades que não exijam execução por órgãos de direito público, possuindo um patrimônio personalizado, dirigido a um fim específico, que normalmente se trata do desempenho de atividades do Estado na ordem social, como por exemplo: educação; trabalhos assistenciais; culturais e; de pesquisa (CARVALHO FILHO, 2014).

Bandeira de Mello (2014, p. 190) salienta, todavia, o erro presente na afirmação normativa de que as Fundações públicas sejam de direito privado, considerando que elas, de fato, são “pura e simplesmente autarquias às quais foi dada a designação correspondente à base estrutural que têm”, uma vez que se submetem, na prática, às limitações e aos controles próprios das pessoas de direito público.

A UFMS, que é o *lócus* desta pesquisa, é uma Fundação pública, nos termos do seu Estatuto:

Art. 1º A **Fundação** Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, instituída pela Lei nº 6.674, de 5 de julho de 1979, com sede e foro na cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, é uma entidade de ensino superior, de natureza multicâmpus, vinculada ao Ministério da Educação, com **personalidade jurídica de direito público**, gozando da autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, respeitando o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (grifo nosso). (UFMS, 2011)

Apesar de gozarem de autonomia administrativa, garantida pela CF/88, as UF submetem-se às normas aplicadas ao serviço público brasileiro, sendo, portanto, fiscalizadas pelo TCU, para cumprimento de sua missão, uma vez que elas são mantidas por recursos públicos, disciplinados por Lei Orçamentária Anual (LOA), com fulcro no art. 71, inc. II, da CF/88. (BRASIL, 1988)

Concluída a etapa de conceituação da Administração Pública, passa-se no próximo subtópico a abordar a Administração e a Gestão Pública no Brasil.

2.2 Administração e Gestão Pública, no Brasil

De acordo com Costa (2008), a Proclamação da República não havia provocado profundas mudanças nas estruturas socioeconômicas do Brasil Imperial. A economia do país era predominantemente agrícola, voltada para a exportação. Nessa época, houve a mudança no polo dominante da política brasileira para as mãos dos grandes cafeicultores paulistas. O governo provisório promoveu a redação da Carta de 1891, que consagrou a República, instituiu o Federalismo e inaugurou o Regime Presidencialista (COSTA, 2008).

De acordo com Bresser Pereira (2001), no início do Século XX, o Estado brasileiro era oligárquico e patrimonial, pautado na economia agrícola, que não contava mais com a mão de obra escrava. Esse Estado era guiado pelo poder compartilhado daqueles que possuíam a renda, advinda do próprio Estado e dos senhores de terra, sendo que esse quadro social dificultava o viés democrático e promovia a desigualdade social.

Ainda, conforme o autor, a Administração Pública brasileira, na ocasião, possuía como característica principal a falta de distinção entre o público e o privado, e assim os detentores do Poder Público tratavam os bens e prerrogativas do Estado como sua propriedade particular (BRESSER-PEREIRA, 2001).

De acordo com Costa (2008), a República Federalista, então formada, defendia principalmente a agenda das elites econômicas do Centro-Sul. O governo federal interferia timidamente nos assuntos internos dos Estados Federativos autônomos, e a ele cabia zelar pela estabilidade e pela defesa da Nação e proteger os interesses da agricultura exportadora. Após cerca de 40 anos, esse período, chamado de República Velha, mostrou-se disfuncional ao Brasil que mudava sua economia, iniciava seu ciclo de industrialização e progredia rapidamente sua urbanização e organização política das camadas urbanas (COSTA, 2008).

Sobre o esse período brasileiro e o contexto nacional que impulsionou a mudança da administração patrimonialista do Estado para uma abordagem burocrática, Bresser-Pereira (1996, p. 10) sintetiza:

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX.

É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo que o controla. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal.

O caminho percorrido em direção à burocracia estatal foi iniciado pelo anúncio da Proclamação da República (1889) e o primeiro golpe militar no país (1964-1985), com a retomada do poder pela oligarquia cafeeira e ínfima participação popular.

Conforme Bresser-Pereira (2001, p. 24), diante do contexto econômico e social, surgiram três movimentos: o liberal; o conservador; e o militarismo, sendo este último o predominante por 15 anos. Dentre as várias mudanças ocorridas, notificou-se o

surgimento de uma nova classe média formada, principalmente, por administradores públicos e por profissionais liberais.

Segundo Lima Junior (1998), o principal desdobramento da Revolução de 1930 foi a criação do Estado Administrativo, no Brasil, que por meio de estatutos e órgãos normativos e fiscalizadores impôs mecanismos típicos da administração racional-legal. Há ainda hoje resquícios da estrutura colocada por esse modelo de administração referente aos temas de administração de material, financeira e de pessoal (LIMA JUNIOR, 1998).

O Regime Vargas foi o precursor do Estado burocrático no Brasil, sendo que, inicialmente, não havia um plano formal de reforma administrativa. A partir de 1936, houve o começo de ações baseadas em Willoughby, Fayol, Luther Gulicke e Taylor. No entendimento de Wahrlich (1984), para dar execução ao programa de Reforma Administrativa, foi criado em 1938, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

O Programa de Reforma foi conduzido dinamicamente, até 1945, quando a falta de respaldo político gerada pela troca de governo ocasionou o seu enfraquecimento. Ainda de acordo com Wahrlich (1984, p. 50), esse período de 15 anos produziu como resultados positivos:

- a) A melhoria da qualidade dos funcionários públicos, em razão da implantação de um sistema de ingresso competitivo, promoção por merecimento, programas de treinamento de funcionários e legislação regulamentadora de benefícios;
- b) A institucionalização da função orçamentária, que passou a figurar como uma atividade formal e permanente associada ao planejamento;
- c) A simplificação, padronização e aquisição racional do material destinado ao uso do governo; e
- d) O despertar pelo estudo das ciências administrativas.

Em relação aos resultados negativos, o mesmo autor constatou (Idem, p. 51):

- a) O excesso de mudanças sem seletividade em um curto espaço de tempo;
- b) A ênfase ao controle e não à orientação e assistência;
- c) Foi altamente centralizada no DASP e pelo DASP; e

- d) A rigidez na observância das normas legais, ignorando as diferenças individuais e as complexas relações humanas.

Em 1963, com João Goulart, como Presidente do País, iniciou-se uma reforma mais significativa da Administração Pública, tendo o deputado Amaral Peixoto recebido a incumbência de promovê-la. Os feitos dessa reforma só foram se efetivar após o golpe de Estado de 1964.

E, novamente, em 1964, os militares interviram na Nação e permaneceram no poder por aproximadamente vinte anos, estabelecendo um governo autoritário, burocrático e capitalista, tendo como argumento a modernização (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Á época Bresser-Pereira (1998) questionava se a reforma, iniciada pelo Decreto-Lei 200 de 1967, poderia ser considerada o primeiro momento da administração gerencial no País. Para ele, sua ênfase estava na descentralização mediante a autonomia da administração indireta, contrastando a rigidez da administração direta e em busca de maior eficiência com a administração descentralizada.

O mesmo autor apontava ainda duas consequências bastante negativas decorrentes do Decreto, que caracterizaram o fracasso da iniciativa: 1) a contratação de empregados, sem concurso público, o que se mostrava uma prática patrimonialista e retrógrada; e 2) o enfraquecimento do núcleo estratégico do Estado, devido à falta de concursos e de ações para desenvolvimento das carreiras de altos administradores públicos (BRESSER, 1998, p. 4).

Assim, conforme Bresser-Pereira (1996), a crise fiscal da estratégia do desenvolvimento, a burocracia de cargos administrativos diretos e a falta de um projeto nacional foram os elementos da combinação dos fatores administrativos e políticos. Nesse sentido, o retrocesso era uma resposta do clientelismo que dominava o País, assim como o fracasso da burguesia e de seu autoritarismo foi inevitável.

De acordo com Abrúcio (2007), com o início do governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, o Estado Brasileiro rumava oficialmente para o modelo de gerencialismo, influenciado por experiências internacionais, que marcavam a construção de uma nova gestão pública. Ainda de acordo com ele, essa reforma ficou

a cargo do então criado Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob o comando do ministro Bresser-Pereira.

Para De Paula (2005), a vertente que influenciou e continua a influenciar a Administração Pública Gerencial brasileira teve origem no movimento que surgiu nos governos de Margareth Thatcher (Reino Unido) e de Ronald Reagan (Estados Unidos), quando ambos davam enfoque à cultura do empreendedorismo.

Na leitura da mesma autora, o governo britânico buscava responder ao avanço de outros países no mercado internacional, aumentando os níveis de produtividade e crescimento da economia, da política, do governo, das artes e das ciências. Pelo lado norte-americano, era desenvolvido o culto à excelência, que consolidou ideias fantasiosas de oportunidade de progresso e crescimento fundados na iniciativa individual.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado trouxe o seguinte resumo a respeito da Administração Pública Gerencial (BRASIL, 1995. p.21):

Administração Pública Gerencial - Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada, predominantemente, pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A Administração Pública Gerencial, também chamada de Nova Administração Pública (DE PAULA, 2005, p. 38), efetivamente iniciada no Brasil em 1995, influenciou a cultura das instituições públicas; contudo, não houve força política para implantá-la na sua totalidade à época e suas ideias foram empreendidas no Estado brasileiro lentamente, com avanços e retrocessos e continuaram com o caráter de um estado democrático e gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2001).

O Quadro 2, a seguir, expõe as sínteses das propostas da Administração Pública Gerencial Brasileira, à luz do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Ordem	Síntese
1	Conserva e flexibiliza princípios fundamentais da administração burocrática, como a exigência de critérios de mérito para o ingresso de servidores, carreira e remuneração estruturadas, avaliação de desempenho e treinamento constantes;
2	Flexibilização das formas de gestão;
3	Gestão totalmente voltada para os resultados;
4	Estratégia voltada para a definição precisa dos objetivos que o gestor deverá alcançar em sua unidade;
5	Autonomia de gestão sobre os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis em busca dos objetivos contratados;
6	Controle ou cobrança a posteriori dos resultados;
7	Incentivo à competição interna entre unidades da própria organização quando possível;
8	Plano estrutural organizacional pautado na descentralização e na redução de níveis hierárquicos;
9	Ampliação da participação social na administração pública;
10	Gestão inspirada na administração de empresas privadas;
11	Considera o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços;
12	As ações do Estado buscam atender as necessidades do cidadão cliente.

Quadro 2 – Sínteses do Gerencialismo Brasileiro

Fonte: (BRASIL, 1995. p.21) - Adaptado pela autora.

As propostas gerenciais que prevalecem, atualmente, na Administração Pública brasileira impelem, no Século XXI, o serviço público à busca cada vez maior pelo resultado voltado a atender às necessidades do cidadão-cliente. Nesse sentido, a adoção de práticas, que integrem valores como eficiência, eficácia e efetividade, tornaram-se necessárias (BRESSER-PEREIRA, 1995)

Segundo Bio (1996, p. 21 - 22), a eficiência trata-se do “modo certo de fazer as coisas”. Por sua vez, ainda de acordo com o mesmo autor, a eficácia “depende não somente do acerto das decisões estratégicas e das ações tomadas, mas do nível de eficiência”. O conceito da efetividade, sob a ótica do setor público, considera o grau de benefícios que os resultados de uma ação trazem para a sociedade, tratando de observar as melhorias factuais (CASTRO, 2006).

Nesse contexto, a Emenda Constitucional nº 19, quando atualizou importantes dispositivos da CF/88, traduzia uma autêntica mudança de paradigma à Administração Pública brasileira, pois a aproximava do ideário gerencial e lhe fornecia base legal para a adoção de medidas necessárias ao avanço da reforma gerencial. Em especial, o Princípio da Eficiência era posto como um dos balizadores da Administração Pública no seguinte artigo:

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 [...]

Seguindo esse modelo de contexto gerencial, voltado ao alcance da satisfação do interesse público, o governo brasileiro estabeleceu diversas legislações e outras ações para delinear a Administração Pública do País. Dentre esses instrumentos legais, as normas, a seguir descritas, tiveram e ainda têm importante papel na busca dessa ideia, conforme o Quadro 3.

Legislação	Assunto
Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.	Instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização [...]
Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009.	Dispôs sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratificando a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, instituindo a Carta de Serviços ao Cidadão.
Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017.	Dispôs sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratificando a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e instituindo a Carta de Serviços ao Usuário.

Quadro 3 – Legislação acerca da Administração Pública brasileira

Fonte: Elaborado pela autora, com base na legislação supracitada.

O Decreto nº 5.378/05 estabeleceu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que visava apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitiram a melhoria constante dos sistemas de gestão das organizações públicas e da repercussão junto à sociedade.

A GESPÚBLICA estava alinhada às iniciativas previstas no Decreto nº 6.932/2009, para simplificação do atendimento ao cidadão baseada na Tecnologia da Informação (TI) (BRASIL, 2011). Em 2011, o Ministério do Planejamento e Gestão (MPOG) lançou o Guia de Gestão de Processos de Governo, a fim de consolidar conceitos e procedimentos sobre processos, para fomentar a adesão dos vários

órgãos públicos à gestão de processos voltada à interação entre as organizações e os usuários com rapidez e consistência.

O Guia de Gestão de Processos de Governo (2011, p. 6) ressaltou:

No âmbito do GesPública, a gestão de processos orientada à obtenção de resultados guarda forte correlação com a estratégia de implementação de Cartas de Serviços ao Cidadão, [...].

Dessa forma, os processos representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos.

O foco no cidadão, premissa básica da Carta de Serviços [9], faz com que o Setor Público oriente seus processos ao atendimento das necessidades deste agente e os prestadores de serviço do Governo devem ter seus processos modelados, automatizados e geridos, provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas.

Com o advento da publicação do Decreto nº 9.094, em 2017, o Programa GesPública e o Decreto nº 6.932/2009 foram revogados, sob a justificativa de que o Decreto mais recente aperfeiçoava suas ferramentas (MPOG, 2017). Entretanto, considerou-se a validade das orientações do Guia de Gestão de Processos de Governo, a partir do seguinte dispositivo do Decreto nº 9.094/2017:

Art. 1º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos [...];

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações.

O Decreto supracitado buscava a simplificação da Administração Pública, por meio do compartilhamento de informações, racionalizações de métodos e procedimentos de controle, e eliminação de controles.

Após uma breve análise da Administração e Gestão pública brasileira passa-se ao próximo subtópico que será sobre o esquema estratégico da UFMS.

2.3 Governança

A concepção do conceito de governança, no início dos anos de 1990, coincidiu com as profundas mudanças de gestão do Banco Mundial. Essa mudança demonstrou que a organização que, na década de 1980, esteve voltada para as questões dos programas de ajustes estruturais, se redirecionou (WORLD BANK, 1992).

A partir da década seguinte, as suas ações de temas como liberalização, desregulamentação e estabilização foram voltadas para questões de construção e reforma institucional, em particular nos países em desenvolvimento (WORLD BANK, 1992, 1994, 1997).

Contudo, verificou-se que o debate sobre a boa governança surgiu com maior intensidade e consistência no estudo *Governance and development*, divulgado em 1992, pelo Banco Mundial. Nele, o conceito de governança foi definido como "a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento" (WORLD BANK, 1992, p. 1).

Já Bastos (2016, p. 2), sob outra abordagem, conceitua governança como "um processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes organizacionais para alcançar objetivos que expressam consensos coletivamente construídos". Para ele, a governança envolve os processos de avaliação, monitoramento e direcionamento de estratégias, que fundamentam os processos de gestão propriamente ditos – planejar, executar, agir, controlar.

Percebeu-se, por meio do levantamento bibliográfico, que o termo governança se difundiu e atualmente é, por vezes, utilizado para definir vários fenômenos. Isso se deve às várias perspectivas constantes na literatura sobre o tema e, ainda, à combinação com outros termos, passando a assumir outros significados. Nesse sentido, Alves (2010, p. 81) traz a seguinte percepção:

[...] frequentemente difuso, podendo ser aplicado tanto a métodos de gestão da empresa (governança corporativa) quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). Não obstante, seu caráter difuso, o conceito de governança tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das Instituições.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20) traz o conceito de governança corporativa,

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

Os princípios basilares da governança corporativa são transparência, equidade, prestação de contas, e responsabilidade corporativa, sobre os quais se desenvolve a boa governança. As boas práticas de governança corporativa se convertem em princípios básicos, em recomendações (IBGC, 2015, p. 20-21).

Essas recomendações devem ser objetivas, alinhadas aos interesses e às finalidades de preservar e aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo da organização, visando ao acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 18-21).

O conceito de Governança Corporativa recebeu de diversos autores, suas próprias definições, isso se dá por tratar-se de um tema multifacetado, principalmente por sua natureza e pela extensão da responsabilidade de indivíduos que atuam em uma organização. Segue o Quadro 4, que apresenta algumas definições complementares, por outros autores e entidades:

AUTORES/ENTIDADES	CONCEITOS
SHLEIFSHER; VISHNY (1996, p. 2)	Campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Estabelece os caminhos pelos quais os provedores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.
CADBURY(1999, p.1)	Sistema por meio do qual as companhias são dirigidas e controladas. É expressa por um sistema de valores que rege as organizações em sua rede de relações internas e externas.
CLAESSENS; FAN (2000) apud ANDRADE; ROSSETTI (2004, p.26)	Padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios.
MATHIESEN (2002) apud ANDRADE; ROSSETTI (2004, p.26)	Campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzam ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzido por uma taxa competitiva de retorno.
OCDE (2004, p.11)	Conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus acionistas e outros interessados. continua...

	Estabelece, ainda, a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos.
ANDRADE; ROSSETTI (2004, p.26)	Conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas.
ISO/IEC 38500 (2008, p.3)	Sistema pelo qual organizações são dirigidas e controladas.

Quadro 4 - Conceitos de Governança corporativa

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas referências acima.

Diante do Quadro 4, conclui-se que apesar de cada autor trazer seu próprio conceito, percebe-se uma convergência nos aportes conceituais entre os autores.

Observa-se, ao analisar as definições, que em sua maioria, existem algumas "expressões-chave", que se relacionam com os propósitos da governança corporativa, adotadas em função dos interesses da organização. A esse respeito, Andrade e Rossetti (2004, p. 23) advertem que conforme a ênfase desses interesses, a governança corporativa pode ser compreendida em quatro sistemas, a saber: 1) sistema dos direitos das partes interessadas; 2) sistema de relações; 3) sistema de governo e estrutura de poder; e 4) sistemas normativos.

Ainda para os mesmos autores, para que esses sistemas funcionem e sejam preservados os direitos das partes interessadas, devem compor um sistema maior, equilibrado por princípios basilares (valores), que regulem o relacionamento e os interesses de cada uma das partes interessadas, como na definição de Cadbury, citada, anteriormente, no Quadro 4.

2.4 Governança Pública

Antes de apresentar as postulações do conceito de governança pública, é necessário o entendimento de que, para que a mesma possa ser efetiva, há de pressupor a existência de um Estado de Direito, composto por uma sociedade civil participativa, no que diz respeito aos assuntos públicos, além de uma burocracia imbuída de ética profissional, combinada com políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente, cujos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário se responsabilizem por suas ações e tomadas de decisões, tal como bem declara o Banco Mundial (2007).

Para Almquist et al. (2013) foi se utilizando de conceitos da governança corporativa que a governança pública ganhou espaço na gestão pública, e a preocupação em promover governança no setor público teve foco na prestação de contas para sociedade, dos gastos públicos com efetiva transparência de gestão, cumprimento de metas estabelecidas, advindas de demandas sociais, baixo custo da administração pública, qualidade dos serviços públicos e impacto positivo das políticas sobre a sociedade em geral. Sendo assim, vale a pena aprofundar-se um pouco mais sobre governança pública.

Para Ribeiro et al. (2016, p. 177), governança pública

é a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão de suas políticas para atender às demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas.

Ou ainda, de forma complementar, chamando a atenção para os governos, na qualidade de Atores, para os mesmos autores, governança pública

pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de: assegurar que a vontade dos cidadãos seja capturada nos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais; selecionar pessoas e instituir normas e processos adequados para executar as ações planejadas; articular a ação de todos os agentes públicos e privados; alcançar e controlar os resultados; estabelecer indicadores de desempenho para verificar o quanto foi ou não foi alcançado; e divulgar todas essas etapas à sociedade (RIBEIRO et al., 2016, p. 177).

É por conta destes entendimentos conceituais que Ribeiro et al. (2016) perceberam que a implantação da governança pública estará assegurada às partes interessadas, se embasadas em um governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração.

Ainda para os autores, como resultado, a governança pública assegurará as partes interessadas, ações como equidade, transparência, e responsabilidade pelos resultados. Para tanto, a relação entre a coisa pública e a gestão perpassa, necessariamente, por meio de práticas constantes de medição, a exemplo de:

a) Auditorias independentes;

- b) Unidades de avaliação;
- c) Unidades de controle interno;
- d) Unidades de controle externo; e
- e) Instrumentos fundamentais para o exercício de controle (RIBEIRO et al, 2016, p. 188).

De forma complementar, o TCU (2014, p.26) coloca que governança no setor público compreende, essencialmente,

os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014, p. 26).

Para que se alcance um eficaz desempenho da governança pública, o TCU (2014, p 36) estabeleceu quatro níveis de análise: 1) mecanismos de governança; 2) componentes; 3) práticas; e 4) itens de controle. Ainda de acordo com o mesmo órgão de controle externo, esses quatro níveis estão ligados às funções de governança, que compreende as ações interdependentes de avaliar, direcionar e monitorar.

O mesmo TCU adverte aos gestores públicos que esses quatro níveis de análises precisam ser executados da melhor forma. Para isso, os seguintes mecanismos precisam ser adotados: a liderança; a estratégia; e o controle, conseqüentemente, vinculados a cada componente, e associado ao seu respectivo conjunto de práticas de governança, e encerrando fazendo a associação aos itens de controle (TCU, 2014, p. 36-38).

Conforme Bresser-Pereira (2007, p. 13), a governança pública envolve um processo amplo, na medida em que transmite a ideia de que

as organizações públicas não estatais ou as organizações da sociedade civil, empresas comerciais, cidadãos individuais e organizações internacionais também participam do processo de tomada de decisões, embora o governo continue sendo o ator central.

Além das citações dos conceitos de governança pública já colocados, o Quadro 5, a seguir, dispõe de outras definições conceituais, postuladas por diversas entidades de fóruns nacionais e internacionais.

ENTIDADES	DEFINIÇÕES DE GOVERNANÇA PÚBLICA
INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (2001)	Diz respeito às estruturas e processos de tomada de decisão, responsabilidade, controle e comportamento no topo das organizações, focando assim nas responsabilidades dos governos com a finalidade de examinar e confirmar a eficácia da governança na organização.
AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (ANAO) BARRETT (2003)	Refere-se aos processos pelos quais as organizações são dirigidas, controladas e cobradas. Abrange a autoridade, a gestão, a liderança, as interações de estruturas e processos e a forma como as organizações do setor público cumprem suas responsabilidades. Está relacionada ao poder, relações e responsabilidades, que exercem influência na decisão e na forma como os tomadores de decisão são responsabilizados.
COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE (CGG) (2003)	Totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. Diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições.
INSTITUTE ON GOVERNANCE (IOG) GRAHAM, AMOS E PLUMPTRE (2003)	Interações entre estruturas, processos e tradições que determinam como o poder é exercido, como os cidadãos são ouvidos e como as decisões são tomadas nas questões de interesse público. Tratam-se, basicamente, de poder, relacionamentos e Accountability: quem tem poder, como as decisões são tomadas e como se dá a responsabilização de seus principais protagonistas.
UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP) (2004)	Sistema de valores, políticas e instituições pelo qual uma sociedade gere seus assuntos nas dimensões econômica, política e social, por meio de interações dentro e entre o Estado, sociedade civil e setor privado. Considera que a governança possui três aspectos: (i) econômico, que inclui processos de tomada de decisão que afetam as atividades econômicas de um país e suas relações com outras economias; (ii) político, que compreende os processos de tomada de decisão em que se formulam políticas públicas; e (iii) administrativo, que diz respeito às atividades de implementação dessas políticas.
OECD (2005)	Arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
EUROPEAN COMMISSION (2008; 2001)	Forma pela qual a sociedade, em sua acepção mais ampla, resolve aquilo que é do seu interesse ou é comum a todos. É a gestão transparente e responsável dos recursos humanos, naturais, econômicos e financeiros, com vistas a um desenvolvimento equitativo e sustentável. Implica em processos decisórios claros no nível das autoridades públicas, instituições transparentes e responsáveis, primando pela gestão e distribuição dos recursos e no fortalecimento da capacidade para elaborar e implementar medidas destinadas a prevenir e combater a corrupção.
INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA PÚBLICA (IBCG) (2014)	Governança Pública é o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados.

continua...

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU) (2014)	<p style="text-align: right;">...continuação</p> <p>A governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.</p>
--	---

Quadro 5 - Definições de governança pública com base em organizações internacionais e nacionais.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas referências acima.

Analisando o Quadro 5, é possível verificar a amplitude e complexidade do termo governança pública. Porém, com uma análise detalhada das definições apresentadas, é possível selecionar algumas das ideias recorrentes no entendimento da governança pública, as quais, na visão de Streit e Klering (2004), indicam que o conceito se refere à:

Existência de estruturas, mecanismos e regulações para o exercício da administração (e da gestão) pública:

- a) Uma nova prática de administração pública que enfatiza aspectos de participação, transparência, integridade e Accountability;
- b) Uma nova forma ou estrutura de administração pública, com maior enfoque para a atuação via redes de organizações ou atores sociais, autônomos, porém interdependentes e regulados, do que para governos hierárquicos, unilaterais, autoritários e imprevisíveis;
- c) Definição de objetivos conjuntos e de guias de ação, a serem atingidos de forma interdependente, com responsabilidades divididas e conhecidas, entre governos de múltiplos níveis, atores e coletivos sociais, e a sociedade em geral (STREIT; KLERING, 2004, p.4).

Dessa forma, é possível delinear a governança pública como um modelo de gestão pública no qual interagem diferentes atores: políticos, administradores públicos e representantes da sociedade, que buscam alcançar aos interesses coletivos, por meio de uma gestão pública.

A fim de garantir uma Administração Pública, que atenda ao interesse coletivo, o Tribunal de Contas da União publicou, em 2014, o Referencial Básico de Governança, por meio do qual determina quais práticas de governança devem ser adotadas na Gestão Pública, o que será estudado em subcapítulo próprio.

2.5 Governança Pública nas Universidades Federais brasileiras

De forma complementar à pesquisa bibliográfica, conforme já enfatizado, buscou-se, por meio de um levantamento bibliométrico, outras obras, em formatos de artigos científicos, para também poder se servir das reflexões mais atualizadas disponíveis à academia.

Em pesquisa bibliométrica, de Silveira et al. (2017), não foram encontradas na literatura publicações científicas que abordassem diretamente o conceito de Governança Pública nas UF, embora as dissertações e a tese encontradas discorressem sobre os efeitos e características da adoção, ou não, da Governança Pública nelas.

Durante a coleta de dados, foi visto que o tema Governança Pública nas UF vem sendo tratado de forma tímida, tendo em vista a pouca produção acadêmica dos cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu*.

A seguir, vale expor as abordagens dos principais estudos relacionados ao tema dos cursos Pós-Graduação *Strictu Sensu* (Mestrado e Doutorado), a fim de compreender o contexto e os rumos que a governança pública tem tomado nas UF.

A dissertação de Mestrado intitulada “Governança aplicada à Administração Pública – a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em Universidades Públicas”, de Linczuk (2012), discutiu a migração da aplicação dos conceitos de governança corporativa para o âmbito público, assim como a efetividade da implementação da Governança Pública nas UF.

A autora destacou ainda o papel das auditorias internas neste processo. Por meio de uma análise qualitativa e quantitativa de dados, a autora concluiu que os setores de auditoria interna carecem de maior atenção por parte da administração dos órgãos internos, para atuarem como instrumentos mais efetivos na governança das UF.

Com o título Governança no Setor Público segundo a IFAC – Um estudo nas Universidades Federais brasileiras, Sales (2014), por meio de sua dissertação de Mestrado, investigou o nível de engajamento das UF às práticas de governança pública, recomendadas pela International Federation of Accountants (IFAC), para as dimensões Estrutura e Processos Organizacionais e Controle.

A coleta de dados foi realizada em análise de documentos institucionais de 48 UF e a conclusão foi de que, do total de 77 recomendações analisadas, a aderência delas às práticas de governança dispostas pela IFAC foi de aproximadamente 49%.

Santiago (2015), em sua pesquisa de dissertação de Mestrado, com o título “Análise da adequação dos Mecanismos de governança utilizados para gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC)”, buscou analisar as cinco dimensões do controle: Ambiente de Controle; Avaliação de Risco; Atividades de Controle; Informação e Comunicação; e Monitoramento.

Com uma abordagem qualitativa das informações, ele concluiu que os setores da Universidade Federal do Ceará analisados ainda necessitavam de estruturação, normatização e definição de responsabilidades e competências setoriais, que foram propostas através de ações futuras para aprimoramento da governança no âmbito daquela UF.

A dissertação de Mestrado “Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte” (UFRN), de Batista (2016), questionou se as práticas de governança no setor público, seus conceitos, princípios e proposições estavam sendo adotados pela alta gestão da UFRN.

O trabalho concluiu que, entre as práticas pesquisadas, 10 estão sendo adotadas pela Instituição e 18 ainda não tinham sido implantadas na autarquia. Dentre as práticas não adotadas, aquelas relacionadas aos princípios e conceitos da governança pública foram: eficiência; gestão de riscos; transparência e responsabilidade.

Na investigação científica empreendida para dissertação de Mestrado “Governança no setor público: análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), na Paraíba”, de Santos (2016), encontrou-se uma análise sobre a aplicação dos mecanismos de governança – constantes no manual intitulado “Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública e ações indutoras de melhoria” do TCU – nas IFES, instaladas no Estado da Paraíba.

Os resultados foram obtidos por meio de análise quantitativa de dados, nos quais foram encontrados instrumentos relativos às práticas de governança pública adotadas pelo Manual do TCU. Entretanto, os instrumentos achados corresponderam

a itens de baixa magnitude, em relação ao que se pretendeu para se obter na implantação de um sistema de governança para as Instituições Públicas.

A tese de doutoramento de Zorzal (2015), cujo título “Transparência das informações das Universidades Federais: Estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na Administração Pública Federal”, discorreu sobre em que medida os Relatórios de Gestão das UF atenderiam aos princípios de boa governança da APF.

Os resultados apontaram que o atendimento aos princípios de boa governança nos Relatórios de Gestão das cinco UF analisadas ainda eram insuficientes para se atingir o nível mais alto de transparência, pois ainda não eram suficientemente tempestivos, claros e livres de erros.

Diante das seis publicações científicas apresentadas, pode-se aferir que os modelos de gestão baseados na governança pública, nas IFES investigadas, ainda não tinham pleno espaço na adoção de conceitos, métodos e mecanismos de governança, não demonstrando aderência em sua maioria, nas ações práticas dos gestores públicos.

Ao passar para o próximo capítulo, resta esclarecer que ainda será abordado o tema governança pública, todavia será feito em um capítulo próprio por desenvolver o entendimento no TCU sobre o tema, em complemento a Fundamentação Teórica.

3. GOVERNANÇA PÚBLICA, À LUZ DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

De forma sequencial ao capítulo anterior, este tem como objetivo analisar a compreensão tática da governança pública, de acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), disseminada por meio dos documentos, que aqui serão divididos em dois importantes tópicos: 3.1) Referencial Básico de Governança – aplicável aos órgãos e entidades da Administração Pública (TCU, 2014); e 3.2) Dez Passos para a Boa Governança (TCU, 2014).

Embora de ordem normativo, trata-se de um Capítulo complementar às discussões teóricas trazidas no anterior, uma vez que consolida o que pregam as diretrizes básicas da Administração Pública Gerencial, a Governança Pública e as ferramentas de controle para os órgãos públicos brasileiros, autarquias e fundações, a exemplo da UFMS.

3.1 Referencial Básico de Governança – aplicável aos órgãos e entidades da Administração Pública brasileira

O Referencial Básico de Governança (RBG) (TCU, 2014, p. 25) teve como base diversas fontes, tais como artigos científicos, documentos correlatos, modelos e códigos de diversos países, entre os quais se pode citar:

- ✓ Código das melhores práticas de governança corporativa (BRASIL, IBGC, 2009);
- ✓ *Enterprise Risk Management - integrated framework* (EUA, COSO, 2004);
- ✓ *Good governance in the public sector* (ÁUSTRIA, IFAC, 2013);
- ✓ *Good governance standard for public services* (REINO UNIDO, CIPFA, 2004);
- ✓ Governança corporativa de tecnologia da informação (BRASIL, ABNT, 2009);
- ✓ *Government governance: corporate governance in the public sector* (PAÍSES BAIXOS, 2000);
- ✓ *Guide for board members of public bodies in Scotland* (ESCÓCIA, 2006);
- ✓ *Guidelines for internal control standards for the public sector* (ÁUSTRIA, INTOSAI, 2004);

- ✓ *Internal control - integrated framework* (EUA, COSO, 2013);
- ✓ *Internal control management and evaluation tool* (EUA, GAO, 2001);
- ✓ *International professional practices framework* (EUA, IIA, 2009);
- ✓ *International public sector study 13* (ÁUSTRIA, IFAC, 2001);
- ✓ Norma de gestão de riscos - princípios e diretrizes (BRASIL, ABNT, 2009);
- ✓ Programa nacional de gestão pública e desburocratização (BRASIL, 2013); e
- ✓ *Public sector governance in Australia* (AUSTRÁLIA, ANU, 2012).

O TCU publicou, em 2014, o Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (RBG), o qual define governança pública como:

[...] os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, BRASIL, 2014, p.26).

Cabe esclarecer que o TCU (2014), em seu Referencial, ao se referir à governança pública, utiliza-se de diversos termos, como governança no setor público, governança para o setor público, governança do setor público, governança na esfera pública, governança nas organizações públicas, governança. Para fins de padronização, o termo utilizado neste trabalho será de governança pública.

A governança pública, na lente do TCU (2014, p.18-21), pode ser vista sob quatro perspectivas de observação. São elas:

- 1) Sociedade e Estado - trata-se da vertente política, onde são tratados 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;
- 2) Entes federativos - esferas de poder e políticas públicas – é a vertente político-administrativa, que 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;
- 3) Órgãos e entidades - representa a vertente corporativa, que garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel; e

4) Atividades intra-organizacionais - é o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados. Sob este aspecto, podemos citar a governança de pessoal, de informação, de aquisições, entre outras. (TCU 2014, p.18-21).

Nesta mesma linha, o TCU (2014, p. 32) estabeleceu que a forma para que as funções de governança pública (avaliar, direcionar e monitorar) fossem executadas de forma satisfatória exigiria que, no mínimo, três mecanismos devessem ser adotados, liderança, estratégia, e controle, conforme se verifica na Figura 1.



Figura 1 – Mecanismos de governança
Fonte: TCU (2014, p. 36)

Nota-se que a Figura 1 possui a forma circular, e cada um dos mecanismos e seus respectivos componentes têm o mesmo tamanho, apesar de terem cores diferentes. Para o TCU (2014, p. 36-37), este formato sequencial significa que cada mecanismo e seus respectivos componentes têm a mesma importância em relação aos demais, bem como são, ao mesmo tempo, independentes e complementares entre si, pois, para formar um círculo completo, precisa de um perfeito encaixe. Já os componentes que integram os três mecanismos da governança pública estão organizados, conforme a Figura 2.



Figura 2 - Componentes da governança pública

Fonte: TCU (2014, p 39)

Como se vê na Figura 2, cada mecanismo é decomposto em componentes. O mecanismo da liderança possui quatro componentes, que são: 1) Pessoas e competências; 2) Princípios e comportamentos; 3) Liderança organizacional e; 4) Sistema de governança que são subdivididos em práticas, conforme descreve o Quadro 6, a seguir:

COMPONENTES	PRÁTICAS
PESSOAS E COMPETÊNCIAS	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
	Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.
	Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.
	Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.
PRINCÍPIOS E COMPORTAMENTOS	Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
	Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
	Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no Código de Ética e Conduta adotado.
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.
	Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.

continua...

	...continuação Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
	Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.
	Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.
SISTEMA DE GOVERNANÇA	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.
	Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.
	Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.

Quadro 6 - Mecanismo de Liderança

Fonte: Elaboração própria, a partir de TCU (2014, p. 40-48).

Com relação ao mecanismo da estratégia, esta conta com três componentes, sejam: 1) Relacionamento com as partes interessadas; 2) Estratégia organizacional e; 3) Alinhamento transorganizacional. Cada um desses componentes, por sua vez, é subdividido em práticas, conforme demonstra o Quadro 7:

COMPONENTES	PRÁTICAS
RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS	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.
	Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.
	Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.
	Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.
	Estabelecer a estratégia da organização.
	Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
ALINHAMENTO TRANSORGANIZACIONAL	Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

Quadro 7 - Mecanismo de Estratégia

Fonte: Elaboração própria, a partir de TCU (2014, p. 49-54).

E, finalmente, quanto ao mecanismo de controle, do mesmo modo, têm-se três componentes, quais sejam: 1) Gestão de riscos e controle interno; 2) Auditoria interna e; 3) Accountability e transparência, tais como descritos no Quadro 8, quais sejam:

COMPONENTES	PRÁTICAS
GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO	Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.
	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.
AUDITORIA INTERNA	Estabelecer a função de auditoria interna.
	Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.
	Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.
ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA	Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.
	Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.
	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.
	Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Quadro 8 - Mecanismo de Controle.

Fonte: Elaboração própria, a partir de TCU (2014, p. 55-62).

Mediante este desenho processual, de acordo com o TCU, estas práticas estabelecem um Guia para que a Administração Pública e para que cada órgão público constituinte possa atingir uma boa governança dentro da sua gestão. É a partir desses componentes, periodicamente, o TCU avalia as organizações públicas, com o intuito de verificar o quanto suas práticas de governança e gestão estão adequadas.

Desta forma, se uma organização pública tem dúvida do caminho por qual seguir para alcançar uma governança adequada para os órgãos de controle, sejam eles, internos ou externos, trata-se de um bom começo realizar uma análise conjunta da prática dos Quadros 6, 7 e 8, bem como os Dez passos para uma Boa Governança, que serão apresentados no próximo e último subcapítulo.

3.2 Dez Passos para uma Boa Governança

O material intitulado Dez passos para uma Boa Governança, publicado pelo TCU, em 2014, que a partir de agora será denominado como 10 Passos, apresentou aos gestores públicos um roteiro simplificado e prático, para que estes buscassem implementar a melhoria contínua da governança pública, por meio dos dez passos, que estão organizados no Quadro 9, a seguir:

PASSOS OU COMPONENTES	O QUE FAZER?
1) Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos	Estabeleça e dê transparência ao processo de seleção de membros da Alta Administração e de Colegiado Superior ou Conselhos;
	Capacite os membros da Alta Administração;
	Avalie o desempenho dos membros da Alta Administração;
	Garanta que os benefícios concedidos aos membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos sejam adequados e dê transparência aos benefícios.
2) Lidere com ética e combata os desvios	Adote código de ética e conduta para membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos;
	Estabeleça mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da Alta Administração e de Colegiado Superior ou Conselhos;
	Estabeleça mecanismos para garantir que a Alta Administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
3) Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas	Estabeleça as instâncias internas de governança da organização;
	Garanta o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas;
	Estabeleça o sistema de governança da organização e divulgue-o para as partes interessadas.
4) Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação	Estabeleça modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas;
	Estabeleça a estratégia da organização;
	Monitore e avalie a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
5) Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas	Estabeleça e divulgue canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegure sua efetividade;
	Promova a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização;
	Estabeleça relação objetiva e profissional com a mídia, organizações de controle e outras organizações;
	Assegure que decisões, estratégias, políticas, programas, projetos, planos, ações, serviços e produtos atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado.
6) Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las	Avalie, direcione e monitore a gestão;
	Responsabilize-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão e pelo alcance dos resultados;
	Assegure, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização;
	Responsabilize-se pela gestão de riscos;
	Avalie os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determine que sejam adotadas providências.
7) Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações	Estabeleça mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizadas.
8) Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários	Estabeleça sistema de gestão de riscos;
	Monitore e avalie o sistema de gestão de riscos, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.
9) Estabeleça função de auditoria interna	Estabeleça a função de auditoria interna;

continua...

independente que adicione valor à organização	...continuação Crie condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente Assegure que a auditoria interna adicione valor à organização.
10) Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização	Dê transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei; Preste contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de Accountability; Avalie a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos; Garanta que indícios de irregularidades sejam apurados de ofício, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Quadro 9 – 10 Passos para uma boa governança

Fonte: Elaboração própria, a partir de TCU (2014 p. 8-27).

É importante ressaltar que, de acordo com o TCU (2014, 5-6), os 10 passos descritos são independentes entre si, ou seja, não é necessário que se siga exatamente a ordem proposta, bem como cabe ao gestor verificar qual passo é o mais passível de implementação e qual constitui maior risco, no caso de não implantação mais imediata.

A seguir, apresenta-se um quadro sobre os assuntos tratados nesse capítulo, conforme sumarizado no Quadro 10:

GOVERNANÇA PÚBLICA À LUZ DO TCU		
Mecanismo	Referencial Básico de Governança	10 Passos para uma Boa Governança
Liderança	Pessoas e Competências	Líderes competentes e avaliados
	Princípios e comportamentos	Ética e combate de desvios
	Sistema de governança	Sistema de governança com segregação de função
	Liderança Organizacional	Metas com delegação de poder e recursos
Estratégia	Estratégia Organizacional	Gestão estratégica com monitoramento e avaliação
	Relacionamento com as partes interessadas	Estratégia que considere as partes interessadas
	Alinhamento transorganizacional	Coordenação de ações com outras organizações
Controle	Gestão de riscos e controle interno	Gerência de riscos
	Auditoria interna	Auditoria interna independente
	Accountability e transparência	Transparência, Prestação de contas e responsabilização

Quadro 10 – Governança pública à luz do TCU

Fonte: Elaborado pela autora, com base no RBG (TCU, 2014) e 10 Passos para uma boa governança (TCU, 2014).

Como visto, o Quadro 10 traz os aspectos da governança pública conforme o TCU (2014), sob o prisma do RBG e dos 10 Passos.

Ao analisar o RBG e os 10 Passos há de se considerar que ambos se complementam. Sendo que este último representa um fechamento, de forma clara e concisa do que está disciplinado discriminado no RBG. À luz desses documentos contata-se a importância do tema governança para o TCU.

Concluída esta etapa de Fundamentação Teórica, passa-se a fazer a descrição dos procedimentos metodológicos, sob os quais o delineamento da pesquisa será explicado as suas etapas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será explicado o delineamento da pesquisa, quanto à sua abordagem, objetivos e a sequência dos procedimentos metodológicos executados. Assim sendo, inicialmente, indica-se que se tratou de uma pesquisa que foi executada na área de concentração de Administração Pública, tendo como linha de pesquisa a gestão organizacional, com o tema de governança pública, nas Universidades Federais brasileiras.

De acordo com Silveira e Córdova (2009), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, sendo a pesquisa um processo permanentemente inacabado. Ela processa-se, por meio de aproximação da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção.

Dessa forma, entendeu-se a importância de um diagnóstico da realidade existente na gestão da UFMS, para que se identifiquem as situações-problemas, seguida de correta intervenção, possibilitando a melhora contínua, à luz do modelo de gestão baseada na governança pública, com o aval do Tribunal de Contas da União.

O objeto de pesquisa foi o Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário, referente ao TC 017.245/2017-6, que recomendou que a UFMS elaborasse Planos de Ações (PA), como meio mais eficaz para o incremento da governança pública e da gestão. Teve como fonte de análise comparativa dois materiais publicados, pelo próprio TCU, denominados Referencial Básico de Governança (2014) e Dez Passos para uma Boa Governança (2014), já apresentados no capítulo anterior, para a obtenção de um diagnóstico da necessidade de melhoria contínua.

Após identificação dos elementos já atingidos com uma boa avaliação, foram sugeridas ações para que esses elementos já implementados se mantivessem e para aqueles identificados como deficitários, realizou-se igualmente sugestão de ações. Todas essas sugestões estarão sistematizadas em um conjunto de PA.

A pesquisa pode ser caracterizada, sob vários critérios, conforme se percebe na Figura 3:

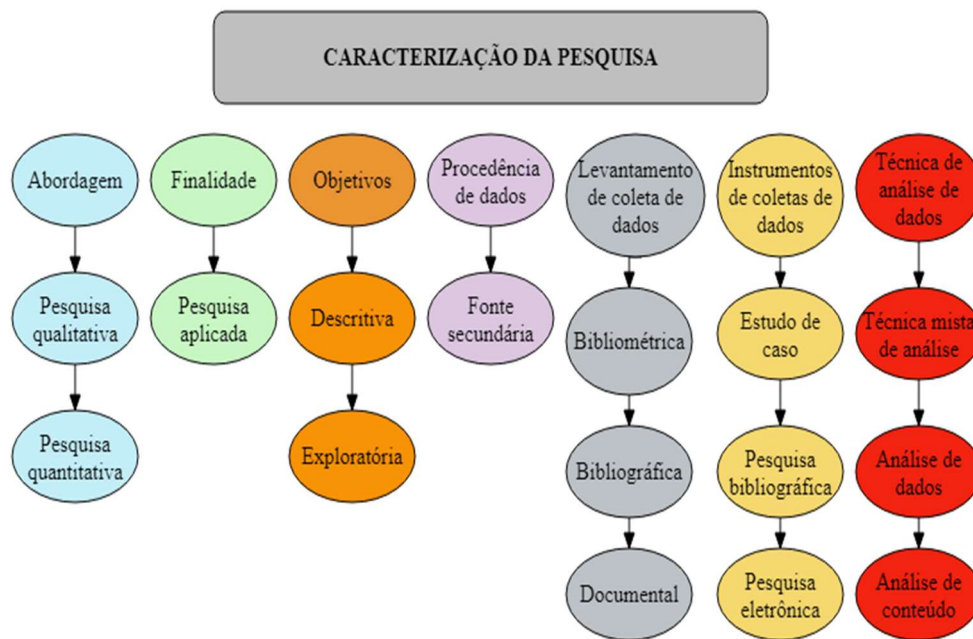


Figura 3 - Caracterização da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Gil (2010) e Gerhardt et al (2009).

A Figura 3 está dividida, por cores, que representam cada critério da pesquisa. Desta forma, para auxiliar a leitura, sinaliza-se a respectiva cor a cada critério que segue abaixo.

a) Quanto à abordagem da pesquisa: **(cor azul)**

Quanto à abordagem, as pesquisas se classificam como qualitativas, quantitativas ou mistas. Segundo Longaray e Beuren (2003, p. 92), "na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado". Assim, este tipo de pesquisa proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o assunto.

Conforme Silveira e Córdova (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a expressão em números, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão, seja de um grupo social, uma organização.

Para Berto e Nakano (1998, p. 48), as pesquisas quantitativas geralmente são maiores, se comparadas às pesquisas qualitativas, e consideradas representativas pela população. Para os autores, a pesquisa quantitativa "centra-se na objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros".

Desta forma, o que se buscou neste estudo foi um aprofundamento da compreensão dos objetivos das ações constantes no conjunto de Planos de Ações da Governança, no qual foram utilizados dados numéricos organizados, quantitativamente. Tratando-se, portanto, de uma pesquisa de natureza qualitativa, que se utilizou de dados organizados, em figuras, com elementos quantitativos.

b) Quanto à finalidade: (cor verde)

A classificação da pesquisa do ponto de vista de sua natureza se classifica em pesquisa básica ou aplicada. Conforme Silva e Menezes (2005, p. 20), a pesquisa básica tem como objetivo gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.

No entendimento de Gil (2010, p. 27) quanto à pesquisa aplicada, é que esta “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. De forma complementar, na visão de Vergara (1998, p. 45),

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação.

Deste modo, a pesquisa em tela foi aplicada, por se utilizar da aplicação de uma situação específica por meio dos conhecimentos construídos, resolvendo os problemas contidos neste estudo, ou seja, tem a finalidade prática, com base no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - Ciclos 2017 e 2018, de elaborar o conjunto de PAs para a melhoria da governança pública na UFMS.

c) Quanto aos objetivos: (cor laranja)

Conforme os autores Berto e Nakano (1998, p.152), o objetivo da pesquisa pode ser definido como exploratório, descritivo ou conclusivo. As pesquisas exploratórias buscam identificar a existência de um fato, respondendo à questão "o fato existe?". Já as pesquisas descritivas objetivam uma análise mais aprofundada do fenômeno para descrevê-lo ou diferenciá-lo de outros, respondendo às questões "O que é o fato? Como ele é diferente de outros?" (BERTO; NAKANO, 1998, p.152).

Diante do exposto, há de se considerar que a natureza deste estudo foi de característica combinada entre descritiva e exploratória. Descritiva, por narrar e expor as características dos elementos de análises contidos nas orientações do TCU, para o alcance de uma boa governança pública. É exploratória pelo fato de poder proporcionar o aprimoramento de outros modelos de gestão pública, desta vez, com foco ao modelo de governança pública, direcionado aos órgãos públicos, dos quais a UFMS faz parte.

d) Procedência dos dados: (cor lilás)

As informações para o desenvolvimento do trabalho podem ser obtidas por meio da coleta de dados primários ou secundários. Conforme Mattar (1998, p.48), segue a seguinte definição:

Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda na posse dos coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Dados secundários: são os já coletados, ordenados e tabulados, às vezes até analisados e que estão à disposição dos interessados.

Diante do exposto pelo autor, esta pesquisa utilizou-se de dados secundários, que serão obtidos por meio de buscas em artigos, textos, dissertações, teses, livros e portais da internet. Não haverá coleta de dados primários, por conta da não aplicação de entrevistas, formulários e questionários.

e) Levantamento de coleta de dados: (cor cinza)

Em se tratando de procedimentos de coleta de dados, as técnicas utilizadas para o levantamento de dados desta pesquisa foram: Estudo de Caso, precedida de levantamentos bibliométricos; revisão bibliográfica; e análise documental.

O levantamento bibliométrico é uma técnica para o mapeamento dos principais autores, periódicos e palavras-chave sobre determinado tema (FERENHOF et al., 2014, p. 44). As técnicas bibliométricas utilizam-se de métodos estatísticos e matemáticos para mapear informações, a partir de registros bibliográficos de documentos armazenados em bases de dados (SANTOS; KOBASHI, 2009, p. 157).

No levantamento bibliométrico, feito em 2017, os documentos analisados foram os artigos e as dissertações de Mestrado e uma Tese de Doutorado, todos encontrados na varredura dos dados. Foram coletadas todas as publicações científicas publicadas em periódicos nacionais e internacionais, indexados nas bases de dados Periódicos Capes, Google Acadêmico, Scielo e Web of Science, disponíveis no Portal Capes-BR.

Inicialmente, cada uma das bases de dados foi acessada para se verificar a produção científica das palavras-chaves: Governança, Governance, “Governança Pública”, “*Public Governance*”, “Governança Pública” e “Universidade Federal”, “*Public Governance*” e “*University Public*”, para se verificar a produção anual dentro do período de dez anos, ou seja, de 2007 a 2016.

Conforme Gil (2010, p.44), a revisão bibliográfica se dá com base em material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. Já a análise documental se assemelha ao da bibliográfica, todavia suas fontes são mais diversificadas e dispersas. (GIL 2010, p. 45-46).

Com relação à revisão bibliográfica pode-se citar os seguintes autores: Bresser Pereira (1996, 1998, 2001 e 2011), Andrade e Rosseti (2004), Hadji (1994). E quanto à análise documental o principal documento pesquisado foi o Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário; seguido do Questionário LIGOP – ciclo 2018. Já os documentos, como o PDI 2015-2019 da UFMS, seus realinhamentos, as Avaliações do PDI, Manual de Competência de 2017, Estatuto da UFMS serviram de apoio à análise.

f) Instrumento de coleta de dados: (cor amarela)

O Estudo de Caso é o instrumento mais indicado para estudo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Yin (2015, p. 32), este “representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados”.

Desta forma, esta pesquisa foi feita por meio do Estudo de Caso, tendo em vista que o *lócus* de pesquisa é a UFMS, onde foi estudada a maturidade de sua governança pública, por meio dos Relatórios de levantamento feitos pelo TCU.

A coleta de dados ocorreu por meio da pesquisa bibliográfica, revisão bibliográfica em livros, artigos, acórdãos sobre governança pública proferidos TCU, bem como utilizou-se do meio eletrônico.

A pesquisa eletrônica, segundo Gerhardt et al., (2009, p. 69), é constituída por informações extraídas em endereços eletrônicos, disponibilizados em *home pages* e *sites*.

Os meios eletrônicos e digitais, foram utilizados para a coleta de dados, por exemplo, por meio do site oficial do TCU (2017, www.tcu.gov.br), no qual coletou-se os seguintes documentos: Referencial Básico de Governança, Dez Passos para uma Boa Governança, com como os dados obtidos pelos Levantamentos de Governança Organizacional – ciclo 2017 e 2018.

g) Técnica de análise de dados: (cor vermelha)

Tal como colocado na literatura, as técnicas de análise de dados permitem ao pesquisador realizar a apresentação e diagnóstico dos dados levantados e coletados de maneira clara, objetiva e estruturada, oferecendo ao leitor cientificidade e possibilidade de comprovação (MACHADO; SILVA, 2007, p. 6- 7). Na pesquisa em tela foi utilizada a análise de dados mista, ou seja, aquela que emprega coletas de dados tanto da técnica qualitativa, como da quantitativa.

Para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo faz-se necessário superar a tendência ingênua a acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade. (GERHARDT et al, (2009, p. 84). Uma das técnicas qualitativas de análise é a de conteúdo, e esta será utilizada no estudo.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. Segundo Bardin (2016), ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) e de categorias, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Assim sendo, o tipo de técnica utilizada foi a análise por categorização, cujo objetivo é a fornecer por condensação, uma representação simplificada dos valores brutos, passando para o *status* de dados organizados (BARDIN, 2016).

Para esta pesquisa, consideraram-se como categorias (IDEM, 2016), os 10 componentes descritos no livro 10 Passos (TCU, 2014). Todo esse procedimento metodológico e sequencial permitirá identificar as ações a serem propostas, através da construção do conjunto de PAs.

Assim sendo, a seguir, foram enumerados os seguintes componentes: 1) Escolha líderes competentes e avalie o seu desempenho; 2) Lidere com ética e combata os desvios; 3) Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas; 4) Estabeleça modelo de gestão estratégica que assegure seu monitoramento e avaliação; 5) Estabeleça estratégia considerando as necessidades das partes interessadas; 6) Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las; 7) Estabeleça mecanismos de coordenação das ações com outras organizações; 8) Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessário; 9) Estabeleça a função da Auditoria Interna independente que adicione valor à organização; 10) Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização.

Com relação aos dados quantitativos, a análise tem como objetivo organizar os dados, de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto (GERHARDT et al, 2009, p. 81).

Para a elaboração do conjunto de PAs, foram analisados os conteúdos do Referencial Básico de Governança, Dez Passos para uma Boa Governança, cruzados com como os dados obtidos pelos Levantamentos de Governança Organizacional – ciclos 2017 e 2018. Diante do exposto, as etapas da pesquisa estão resumidamente apresentadas na Figura 4.

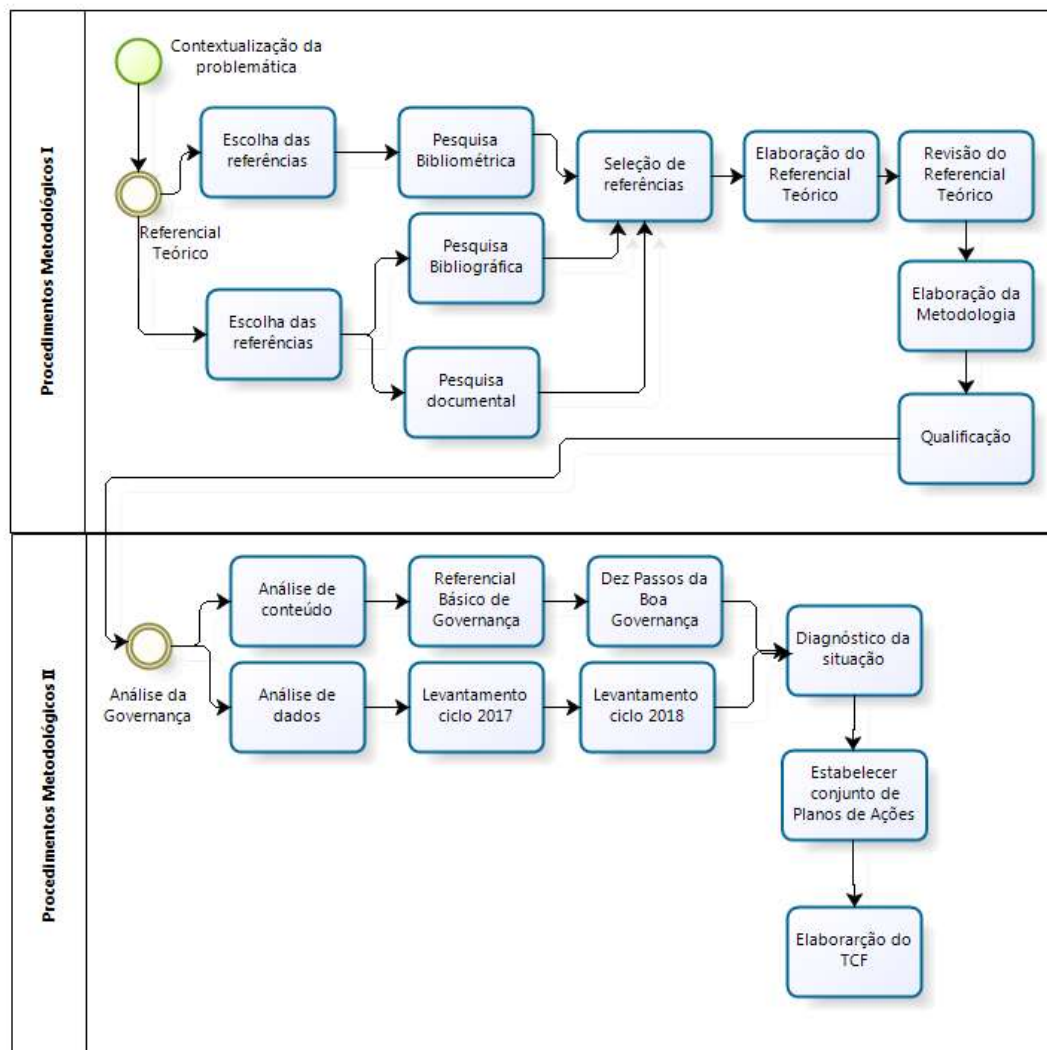


Figura 5 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Marconi e Lakatos (2011); Gil (2010); Machado e Silva (2007).

O delineamento da pesquisa apresentado na Figura 5 representa as etapas que foram trilhadas para a elaboração desta pesquisa. Primeiramente, foram escolhidas as referências, para poder aprofundar-se no levantamento bibliométrico, seguida de uma revisão bibliográfica com foco nos estudos relacionados às abordagens dos termos administração pública, instituições públicas, e universidades federais, bem como a análise documental sobre a governança na UFMS.

Depois de finalizada a etapa de levantamento de coleta de dados, o referencial teórico foi elaborado e revisado, sendo elaborada a metodologia e seguindo para a banca de qualificação.

Após a aprovação na Banca de Qualificação, ocorreu a análise de conteúdo e a análise de dados. Com base no diagnóstico, percebeu-se a existência da oportunidade de melhoria. Em ato contínuo, foram identificadas as ações que a UFMS já executa e as que necessitam ser executadas ou aprimoradas. Por fim, foi estruturada proposta de um conjunto de PAs para a UFMS, com a finalidade de contribuir para o fortalecimento da governança pública na UFMS.

Para elaborar um conjunto de PAs, as entidades da Administração Pública podem utilizar a planilha 5W2H, que se trata de uma ferramenta administrativa que auxilia nas delimitações do objeto. Com base nos apontamentos de Marshall Junior (2012), o método 5W2H é utilizado para mapear, padronizar, elaborar um PA ou um conjunto de PAs para e no estabelecimento de procedimentos associados aos indicadores. Embasando-se no autor supracitado, verificam-se os sete pontos estudados, por essa ferramenta que consistem em perguntas simples, conforme se percebe no Quadro 11.

Método 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar a ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How Much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Quadro 11: Método 5W2H

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Marshall Jr (2012).

Segundo Silveira et al (2016), a planilha **5W2H** é uma ferramenta administrativa, em forma de *check-list* que pode ser utilizada pela Administração Pública para a elaboração de um PA. Ainda conforme os autores, há ainda outros tipos de nomenclatura para esta ferramenta, o **5W1H** (onde se exclui o “H” referente ao “How much”) e o mais recente **5W3H** (onde inclui-se o “H” referente ao “How many”, ou Quantos). Todas elas podem ser utilizadas dependendo da necessidade do gestor, respeitando sempre as características individuais do PA que se quer atingir.

Cabe fazer considerações quanto às expressões “When” (quando) e “How much” (quanto custa). Quanto à expressão “When” o prazo para cumprimento das ações

ficou estabelecido genericamente no ano corrente, ou seja, 2019, o fato justifica-se por caber à Alta Administração avaliar os itens do conjunto de PAs e estabelecer os prazos de cumprimento para as ações que julgar pertinentes. E, com relação ao “How Much” (quanto custa) não foi utilizado devido à dificuldade de estimar tais custos, sobretudo em se tratando do setor público e todo o custo indireto relacionado, sendo adaptado assim para 5WH, conforme já explicado por por Silveira et al. (2016).

5. RESULTADOS E ANÁLISES

Neste tópico apresentam-se as resultantes e as análises derivadas do diagnóstico da situação da governança da UFMS com relação aos requisitos estabelecidos pelo TCU (2014), através da observação dos dados coletados, nos documentos pertinentes, à luz da análise de conteúdo. Após essa verificação, será diagnosticada a existência ou não da necessidade/oportunidade de melhoria no conjunto de Plano de Ações (PA) da Governança Pública da UFMS.

Na sequência, mostra-se a identificação de ações executadas ou planejadas pela gestão da UFMS, bem como as que não foram executadas, com a finalidade de incluí-las na proposta. E por fim, apresenta-se a proposta de um conjunto de PA para os tomadores de decisões vinculados à administração central da UFMS.

5.1 Análise de conteúdo, através da análise documental

Ao avaliar o Referencial Básico de governança (RGB), percebem-se quatro níveis de análise, quais sejam: 1) mecanismos de governança; 2) componentes; 3) as práticas e; 4) itens de controle. Os mecanismos são três, quais sejam: liderança; estratégia e controle. Cada um dos mecanismos possui os seus componentes, que por sua vez são divididos em práticas, que novamente se subdividem em itens de controle. Nos Quadros 6, 7 e 8 já foram elencadas as práticas pertencentes a cada componente.

Ocorre que as práticas elencadas no RGB são as mesmas contidas no Quadro 9, referente ao livro Dez passos para uma boa governança (2014). Para evitar discorrer duplamente do mesmo assunto, opta-se por utilizar os 10 Passos, por ser um roteiro simplificado de como um administrador público pode alcançar uma governança pública efetiva, tal como sugere o próprio TCU (2014).

Abaixo será descrito e analisado, tal como delineado no Capítulo anterior, cada um dos 10 passos sugeridos pelo TCU, teoricamente reconhecidos como categorias por Bardin (2016), que aqui passam a ser chamadas de componentes, sendo descritas quais as medidas que já são tomadas pela UFMS, bem como, será sugerido o que pode ser feito no intuito de fortalecer a governança pública, para posterior elaboração de um conjunto de PA. Segue o Quadro 12 a seguir:

Componente 1 - Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos:

Análise: As práticas de Pessoa e Competência, relacionadas a este componente são: 1) Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração; 2) Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração; 3) Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração e 4) Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.

Inicialmente é necessário definir quais são os membros da Alta Administração, segundo o inc. III do art. 4, da Resolução 100/2018 do Conselho Universitário:

Alta Administração: envolve os Dirigentes do primeiro e segundo escalão, assim entendidos como os ocupantes de Cargo de Direção no nível de hierarquia imediatamente inferior e sucessivo ao do Dirigente máximo, ou que seja responsável por ato de gestão que possa causar impacto na economicidade, eficiência e eficácia da gestão da Unidade.

Dessa forma, entende-se que a Alta Administração é composta pelos líderes tratados pelo componente em questão, sendo eles: Reitor, Vice-Reitor, membros dos Conselhos Superiores: Conselho Universitário (COUN) e Conselho Diretor (CD), Diretores e Pró-Reitores. A UFMS, como parte da Administração Pública indireta, tem certa limitação para a escolha de seus líderes.

A escolha do Reitor e dos Diretores de Unidades Administrativas setoriais segue o estabelecido no Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996, no qual onde se estabelece que, através de uma consulta pública, se chega a uma lista tríplice, da qual é escolhido o Reitor, pelo Presidente da República.

Os Diretores seguem o mesmo rito, todavia são escolhidos pelo Reitor. Todo este processo é feito com transparência, tendo em vista a divulgação no site da UFMS e publicação da nomeação em Diário Oficial.

Quanto aos Membros do COUN e CD sua escolha segue o estabelecido no art. 21 e 23 do Estatuto da UFMS. Com relação à escolha dos Pró-Reitores o § 3, do art. 33 estabelece que os detentores de Cargos de Direção serão nomeados e exonerados, ad nutum, pelo Reitor, exceto nos casos de Diretores de Unidades da Administração Setorial.

Não existem capacitações, avaliações de desempenho e reconhecimento específicos para os membros da Alta Administração. Desta forma, apesar de haver transparência no processo de seleção de membros da Alta Administração, com exceção dos Pró-Reitores, este componente está sendo cumprido parcialmente.

Componente cumprido: () SIM () NÃO (X) PARCIALMENTE

Sugestão de medidas para o cumprimento:

- 1) Estabelecer na Política de Gestão de Pessoas, o perfil esperado para os Pró-Reitores;
- 2) Estabelecer capacitações específicas para os membros da Alta Administração;
- 3) Estabelecer uma avaliação de desempenho específica para os membros da Alta Administração.

Componente 2 – Lidere com ética e combata desvios

Análise: As práticas de Princípios e Comportamentos relacionadas a este componentes são: 1) Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração; 2) Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração; e 3) Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no Código de Ética e Conduta adotado.

A UFMS dispõe de um Regulamento da Comissão de Ética, aprovado pela Resolução “ad referendum” nº 8, de 12 de março de 2013, homologada pela Resolução nº 15, de 16 de abril de 2015, ambas do COUN, e de um Código de Ética Profissional, aprovado pela Resolução “ad referendum” nº 31, de 18 de junho de 2015, homologada pela Resolução nº 53, de 4 de dezembro de 2015, ambas do COUN.

A atual Comissão de Ética da UFMS foi constituída pela Portaria nº 947, de 7 de agosto de 2017.

O tema ‘conflitos de interesse’ é um capítulo do Código de Ética profissional (Capítulo VII), cabendo a todos os servidores, inclusive membros de Colegiados, a se autodeclararem suspeitos ou impedidos de atuarem em processos, comissões, avaliações e seleções. Denúncias envolvendo membros de conselhos superiores são tratadas pela Reitoria, pelo Assessor de assuntos de corregedoria.

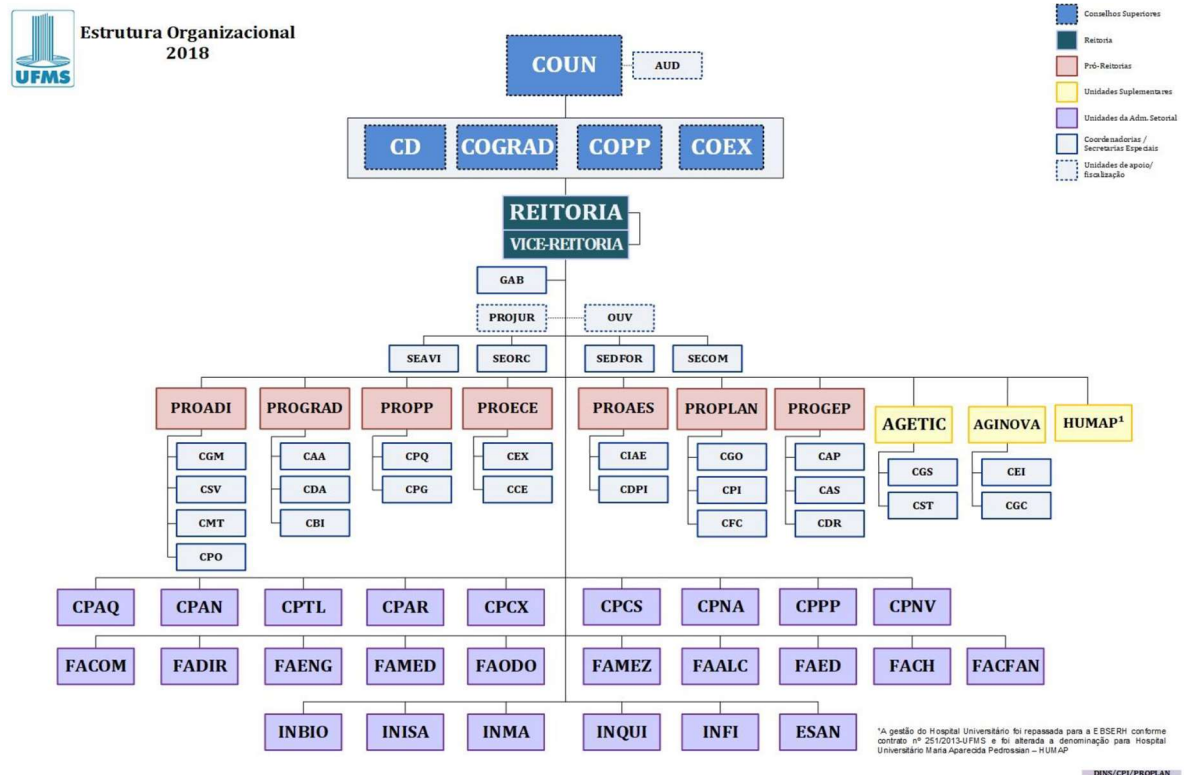
Percebe-se, que este componente está sendo cumprido, tendo em vista que os membros da Alta Administração são regidos pelo Código de Ética Profissional, sendo que o próprio Código em questão garante que a Alta Administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais, além de prever mecanismos de controle para evitar conflitos de interesse que influenciem as decisões e as ações de membros da Alta Administração.

Componente cumprido: (X) SIM () NÃO () PARCIALMENTE

Componente 3 - Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas

Análise: As práticas de Sistema de Governança relacionadas a este componente são: 1) Estabelecer instâncias internas de governança da organização; 2) Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas; 3) Estabelecer o sistema de governança da organização e divulga-lo para as partes interessadas.

A UFMS segue o seguinte organograma:



Com base no organograma pode-se verificar que as instâncias internas de governança da UFMS são: COUN, Auditoria Interna, CD, Reitoria, Vice-Reitoria, Ouvidoria, Proadi, Prograd, Propp, Proece, Proaes, Proplan, Progep, Agetic e Aginova. Além disso, temos um Comitê de Governança Institucional (CGI), que é auxiliado por 7 Comitês Permanentes (UFMS, 2018).

Desta forma, entende-se que o sistema de governança da UFMS está estabelecido, conforme o exposto no organograma e que sua divulgação se dá por meio da publicação no Boletim Oficial da UFMS (<https://boletimoficial.ufms.br/>), bem como pela página da UFMS (www.ufms.br).

Com relação ao balanceamento de poder e segregação de funções críticas as Unidades da Administração Central (Reitoria, Pró-Reitorias, Agências), como se percebe no organograma está

subdividida em Coordenadorias, Divisões, Seções, Secretarias, para subsidiar ao máximo a tomada de decisões críticas e segregar as funções.
Componente cumprido: (X) SIM () NÃO () PARCIALMENTE
Componente 4 – Estabeleça modelos de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação
<p>Análise: As práticas de Estratégia Organizacional relacionadas a este componente são: 1) Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessada. 2) Estabelecer a estratégia da organização. 3) Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.</p> <p>A ferramenta técnico-operacional do Planejamento Estratégico das UF é o PDI. O atual PDI da UFMS tem vigência de 2015-2019, e já sofreu 3 realinhamentos, mediante as Resoluções do COUN n° 35/2016, 49, 50 e 66, todas de 2018. Atualmente, o normativo possui 38 metas, que contam com seus respectivos indicadores, conforme coletado no site: www.novopdi.ufms.br (UFMS, 2018).</p> <p>Anualmente, o PDI é avaliado no Relatório de Avaliação do PDI, no Relatório de Gestão. Bem como, a cada triênio, a Comissão Própria de Avaliação (CPA), apresenta um Relatório de Auto Avaliação Institucional, que avalia o PDI.</p> <p>Cabe ressaltar que as UAS também possuem seu plano estratégico, o Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU, que deve estar alinhado ao PDI.</p> <p>Desta forma, entende-se que a UFMS possui estratégia, sendo que o seu modelo de gestão da estratégia é o PDI, que é monitorado e avaliado, periodicamente. E ainda, a partir de 2018, conta com o PDU.</p>
Componente cumprido: (X) SIM () NÃO () PARCIALMENTE
Componente 5 – Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas
<p>Análise: As práticas de Relacionamento com as partes interessadas relacionadas a este componente são: 1) 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. 2) Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização. 3) Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores. 4) Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.</p> <p>A Ouvidoria é um canal de comunicação direta entre o cidadão e instituição. Utiliza-se de dois sistemas de demandas: e-OUV e e-SIC, promovendo o controle social, cidadania e transparência. A Ouvidoria promove ciclos de informação, dentro da Universidade, oferecendo mediação e informação nos campi da Universidade. A Ouvidoria realiza Relatórios mensais e anuais que ficam disponíveis no site da UFMS (https://www.ufms.br/ouvidoria, 2018). Os canais da Ouvidoria e E-Sic possuem pesquisa de satisfação dos usuários.</p> <p>A UFMS conta ainda com outros canais de comunicações, tais como: página na internet (https://www.ufms.br/, 2018) e no facebook (https://www.facebook.com/ufmsbr/?fref=ts&rf=106473776055534), nos quais é possível acessar, solicitar e receber informações.</p> <p>Existe a TV Universitária (https://www.ufms.br/universidade/midia/tvu/). Bem como em 2016, foi inaugurada a Rádio FM Educativa UFMS, 99,9, sendo mais um canal de comunicação da UFMS. Como mecanismo de controle das informações prestadas conta-se com um corpo jornalístico que escreve e revisa o conteúdo publicado pelos canais de informação.</p> <p>Cabe esclarecer que as diretrizes, critérios e limites para a abertura de dados e acesso a informação estão definidos no Plano de Dados Abertos 2019/2020, em que vários dados podem ser encontrados no link: http://dadosabertos.ufms.br/. Outra inovação é a transmissão em tempo real das reuniões dos órgãos colegiados superiores, por meio do site e do perfil do Facebook da UFMS.</p>

Como forma de prestação de contas à sociedade, a UFMS mantém disponível em seu site o Plano de Desenvolvimento Institucional 2015/2019, realinhado pela Resolução COUN nº 66/2018, o Relatório de Gestão de 2017, ainda disponibiliza em seu site (<https://proplan.ufms.br/execucao-orcamentaria/>) a sua Execução Orçamentária de 2018 atualizada mensalmente(2018).

Por tudo exposto, entende-se que a UFMS possui diversos canais de comunicação que promovem a participação social, com envolvimento dos usuários na governança da organização.

Componente cumprido: (X) SIM () NÃO () PARCIALMENTE

Componente 6 - Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las

Análise: As práticas de Liderança Organizacional relacionadas a este componente são: 1) Avalie, direcione e monitore a gestão; 2) Responsabilize-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão e pelo alcance dos resultados; 3) Assegure, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização; 4) Responsabilize-se pela gestão de riscos; e 5) Avalie os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determine que sejam adotadas providências.

O PDI é o documento estratégico da organização no qual se identifica a Instituição de Ensino Superior, no que concerne à sua filosofia de trabalho, missão, visão e cultura; demonstrando, quais são os caminhos pelos quais a instituição elegeu percorrer.

Através deste documento estão definidos os valores da organização; os objetivos estratégicos; indicadores e metas de desempenho; as iniciativas estratégicas prioritárias. O PDI contempla metas para atingimento dos Programas e Ações Governamentais. As recomendações e determinações dos órgãos de controle são monitoradas pela Auditoria Interna. Normativos e jurisprudências que atinjam a Universidade são amplamente discutidos com a Alta Administração; a Ouvidoria e o E-Sic possuem avaliação de satisfação dos usuários.

Foi implantado, em 2018, o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), no qual as Unidades de Administração Setorial (UAS) apresentaram suas propostas metas e ações por um período de três anos, devendo estar alinhadas ao PDI 2015-2019.

Em análise verifica-se que o PDI é o planejamento estratégico da UFMS e o PDU é o planejamento das UAS e são regularmente avaliados e monitorados. Bem como, existe o estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão e pelo alcance dos resultados. E conforme o disposto no PGI/UFMS (UFMS/2018) é assegurado, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.

Componente cumprido: (X) SIM () NÃO () PARCIALMENTE

Componente 7 - Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações

- **Análise:** A prática de Alinhamento Transorganizacional relacionada a este componente é:
 - 1) Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.
- Na UFMS, a Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (AGINOVA) é a unidade responsável pela articulação, promoção, orientação, coordenação e avaliação de ações que tenham como escopo políticas de cooperação internacional, a integração de atividades entre a Universidade, Empresas, Governo e Sociedade para a promoção da inovação e do empreendedorismo e do fortalecimento das relações da Universidade por intermédio de seus projetos institucionais voltados para o desenvolvimento da UFMS (UFMS, 2018).
- Através de seus setores, a AGINOVA promove a coordenação de ações com outras organizações, dentre as quais se pode citar:
 - Brasil
 - Grupo Coimbra Universidades Brasileiras – GCUB
 - Associação Brasileira de Educação Internacional – FAUBAI
 - Bolívia
 - Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
 - Canadá
 - Universidade de Manitoba
 - Colômbia

- Universidad Pedagogica Nacional
- Cuba
- Universidad de Matanzas
- Espanha
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidade de Santiago de Compostella
- Universidade de Salamanca
- Estados Unidos
- Universidade de Washington (DC?)
- França
- Université de Lille
- Université de Toulon
- Université D Avignon
- EFREI – Ecole D’Ingeniur des Technologies de L’INformation et de la Communication
- Université Paris 13
- Japão
- National University Corporation Koichi University
- México
- El Colegio de la Frontera Norte A. C.
- Portugal
- Universidade do Porto
- Universidade Portucalense Infante D. Henrique
- Universidade do Porto-Erasmus +

Ainda, cabe ressaltar que possuímos diversos Acordos de Cooperação, celebrados com as seguintes instituições:

- Hospital São Julião
- Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian – HUMAP
- Empresa de Saneamento do Mato Grosso do Sul – SANESUL
- Sociedade Beneficente do Hospital Nossa Senhora Auxiliadora – HNSA
- Ministério Público do Trabalho – MPT
- Fundação Estadual Jornalista Luiz Chagas de Rádio e Televisão Educativa de MS – FERTEL
- Capacitação, Inserção e Desenvolvimento – CIDE
- Município de Campo Grande – SESAU – COAPES
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE
- Universia Brasil S/A
- Instituto Nacional do Seguro Social – INSS
- Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP
- Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação Tecnológica – FAPITEC/SE
- Serviço Social do Comércio – SESC MS
- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC MS
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul – SEBRAE MS
- Delegacia Geral da Polícia Civil de MS – DPCG
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, entre outros

Desta forma, entende-se que a UFMS possui mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas multidisciplinares e/ou descentralizadas, estando este componente cumprido.

Componente cumprido: (X) SIM () NÃO () PARCIALMENTE

Componente 8 - Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários

Análise 8: As práticas de Gestão de Risco e Controle Interno relacionadas a este componente são: 1) Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno; 2) 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.

<p>Os riscos considerados críticos são informados, além do PDI, pelos trabalhos feitos pela Auditoria Interna, que trabalha com o foco nos controles internos.</p> <p>Todavia, analisando este componente, apesar de haver uma percepção dos riscos, não existe na UFMS uma política específica de gerenciamento de riscos, que os defina, monitore e avalie.</p>
<p>Componente cumprido: () SIM () NÃO (X) PARCIALMENTE</p>
<p>Sugestão de medidas para o cumprimento:</p> <p>1) Estabeleça sistema de gestão de riscos, através de uma Política de gerenciamento de riscos;</p> <p>2) Monitore e avalie o sistema de gestão de riscos, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.</p>
<p>Componente 9 - Estabeleça função de Auditoria Interna independente que adicione valor à organização</p>
<p>Análise: As práticas de Auditoria Interna relacionadas com este componente são: 1) Estabelecer a função de auditoria interna; 2) Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente; e 3) Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.</p> <p>A Auditoria Interna, por ser órgão de controle interno e de avaliação de resultados, está subordinada diretamente ao Conselho Universitário, conforme Resolução COUN nº 25, de 18 de maio de 2016, e se sujeita à orientação normativa e supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCI), prestando apoio aos órgãos e às Unidades Administrativas Setoriais que o integram, conforme o art. 15 do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000 (BRASIL, 2000). Essa vinculação técnica visa proporcionar qualidade aos trabalhos, efetividade aos resultados de auditoria e maior independência.</p> <p>Os resultados dos trabalhos são informados às Unidades auditadas, ao dirigente máximo, assim que se concluiu, e ao Conselho Universitário, é feita apresentação dos resultados nas reuniões ordinárias. A unidade de Auditoria Interna possui livre acesso ao Conselho Universitário, para divulgar os resultados dos trabalhos e esclarecer dúvidas, quanto aos assuntos abordados nos Relatórios de Auditoria.</p> <p>Apesar de não constar expressamente no regulamento da Auditoria Interna, o Decreto nº 9203/2017 (BRASIL, 2017) estabelece em seu art. 18, inc. III que a Auditoria Interna deve promover a prevenção, a detecção e a investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.</p> <p>A Instrução Normativa CGU nº 24/2015 (BRASIL, 2015) estabelece em seu art. 3º que, na elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), a unidade de Auditoria Interna deverá considerar o Planejamento Estratégico, a estrutura de governança, o Programa de Integridade e o gerenciamento de riscos corporativos, os controles existentes, os planos, as metas, os objetivos específicos, os programas e as políticas do respectivo órgão ou entidade, e em seu art. 4º o conteúdo mínimo deste. Nesse sentido, o PAINT da Auditoria Interna da UFMS é anualmente encaminhado à Controladoria Geral da União, seccional Mato Grosso do Sul CGU/MS, para a devida avaliação com os termos da referida Instrução Normativa.</p> <p>Considerando que, com o advento da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016 (BRASIL, 2016), a Auditoria Interna é unidade de apoio técnico ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do órgão, a partir do PAINT/2018, foram definidas ações concretas que a unidade desenvolverá nesta missão. Não obstante, o PAINT já dispõe de campo próprio tratando do assessoramento à gestão em assuntos de riscos e controles internos.</p> <p>Desta forma, por todo o exposto, percebe-se que a Auditoria Interna da UFMS está estabelecida, de maneira independente e proficiente, e tem adicionado valor à organização.</p>
<p>Componente cumprido: (X) SIM () NÃO () PARCIALMENTE</p>
<p>Componente 10 - Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização</p>
<p>Análise: As práticas de Accountability e Transparência relacionadas a este componente são: 1) Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei; 2) Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability; 3) Avaliar a</p>

imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos; e 4) Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

A Ouvidoria é o setor responsável por promover o controle social, cidadania e transparência, e oferecer mediação entre os usuários do serviço e a Universidade.

Os canais da Ouvidoria e E-Sic possuem pesquisa de satisfação dos usuários. A transmissão em tempo real das reuniões dos órgãos colegiados permite aos interessados tomar conhecimento sobre as principais decisões que afetam a gestão Universitária.

Em caso de informação ofertada à Ouvidoria é possível por meio presencial ou eletrônico (<http://ouvidoria.ufms.br/>) buscar a Ouvidoria, sendo que sua atuação está definida pelo Manual de Competências. As denúncias e representações também poderão ser recebidas pelos Diretores e Coordenadores do Curso que possuem autonomia para instituir Comissões de Sindicância e demais apurações cabíveis.

A UFMS tem adotado o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), quando cabível, antes da abertura de procedimentos disciplinares.

Na página da UFMS encontra-se uma Aba chamada Transparência onde encontra-se diversos dados, tais como:

- Atas de registro de preços e as licitações ocorridas no âmbito da UFMS;
- Dados Abertos, que disponibilizam informações acerca do quantitativo dos alunos, contratos administrativos e aposentados;
- Execução orçamentária do ano vigente, assim como dos anos anteriores a partir de 2017;
- Plano de Atividades Docentes, entre outros.

Vale ressaltar ainda como medidas de transparência a Implantação do ponto eletrônico em toda a UFMS a partir de 1º de dezembro de 2018 e a atualização do Regulamento disciplinar do estudante, cuja última versão era de 1986.

Deste modo, verifica-se que a UFMS possui transparência junto com as partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei. Além disso, existe a prestação de contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de Accountability. E ainda, percebe-se a avaliação da imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.

Componente cumprido: (X) SIM () NÃO () PARCIALMENTE

Quadro 12: Análise dos componentes da Governança Pública da UFMS

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos 10 Passos para uma boa governança (TCU, 2014).

Com base nos 10 componentes descritos, verifica-se que 80% são cumpridos, enquanto 20% são parcialmente executados, destacando-se falta de definição do perfil dos líderes e ausência de uma Política de gerenciamento de Riscos. Percebe-se assim, que existem aspectos da governança que podem ser melhorados através das implementações do conjunto de PAs, que serão apresentados ao fim desse capítulo. Terminada esta análise de conteúdo, foi feita a análise de dados que se baseia no LIGOP – ciclo 2017 e 2018.

5.2 Análise de dados

Tal como apontado na Fundamentação Teórica, apesar dos levantamentos feitos pelo TCU, terem iniciado em 2013, foi no ano de 2017, que o TCU reuniu os temas abordados, quais sejam: 1) governança pública; 2) governança e gestão de pessoas; 3) governança e gestão de TI; 4) governança e gestão de contratações; 5) resultados; integrando-os em um só instrumento de auto avaliação, de forma a possibilitar uma análise mais ampla por parte do Tribunal e das demais partes interessadas.

Apenas lembrando, o questionário, que foi utilizado no LIGOP do ciclo 2017 continha um total de 93 questões, enquanto o do ciclo 2018 continha 100 questões, divididos em três grupos, conforme Gráfico 1, que segue:

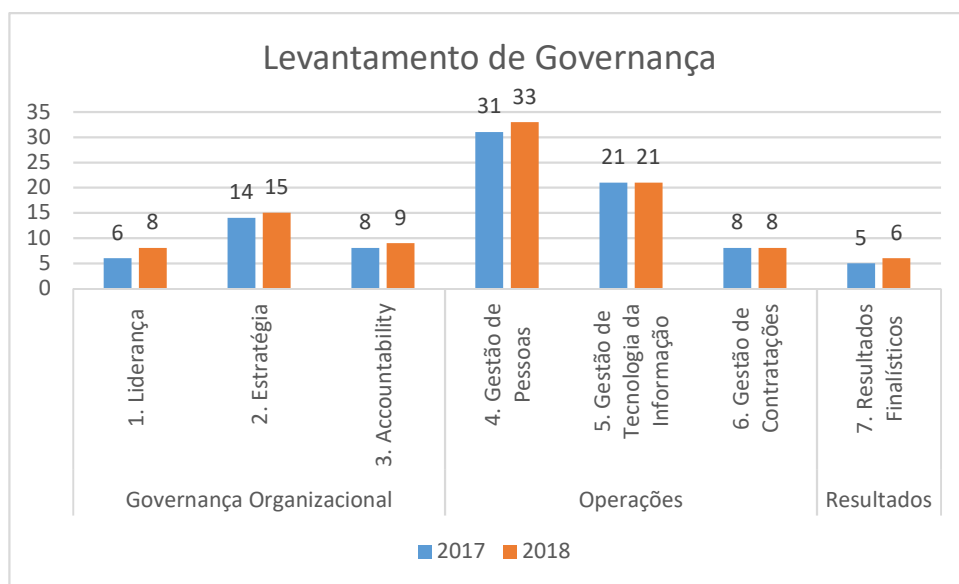


Gráfico 1 - Quantidade de questões por tema.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no LIGOP ciclo 2017.

Preliminarmente, cabe esclarecer que a análise foi feita nas seguintes categorias: 1) Governança Organizacional – que engloba Liderança; Estratégia e Accountability; 2) Operações – que abarca Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia da Informação e Gestão de Contratações; e Resultados – que é composto por Resultados Finalísticos.

Com base no exposto, percebe-se conforme o Gráfico 1, que o tema que conta com mais questões é o de Operações – 60 questões em 2017 e 62 questões em 2018, seguido pelo tema Governança Organizacional – 28 e 32 questões, respectivamente,

e finalmente o tema Resultados – 5 e 6 questões. Nota-se que houve um aumento de 7 questões de 2017 para 2018, isso se deu devido a inclusão de questões sobre fraude e corrupção. As questões estão disponíveis no Anexo I e II, para possível consulta, por parte do leitor.

5.2.1 Diagnóstico com base no LIGOP – ciclos 2017 e 2018

O LIGOP estabeleceu os seguintes índices: IGG, iGovPub, GestãoPessoas, Gestão TI e GestãoContrato. O Gráfico 2 representa a distribuição das 488 organizações, por estágio de capacidade, nas categorias que compõem o questionário.

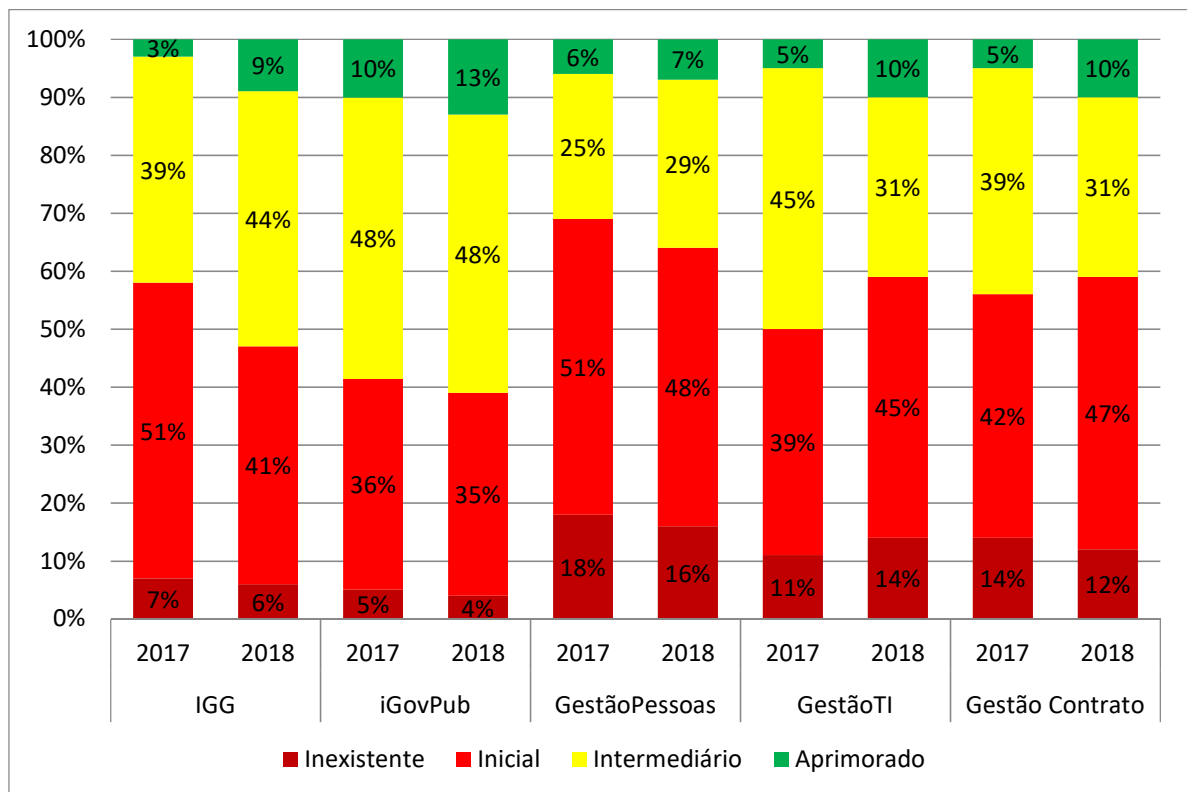


Gráfico 2: Capacidade em governança e gestão

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório individual da autoavaliação – ciclo 2017 e 2018 (TCU, 2018) (TCU, 2019).

Segundo as respostas declaradas pelas instituições nos levantamentos de 2017 e 2018, pode-se afirmar que houve melhora na capacidade em governança e

gestão. Todavia, cabe ressaltar que 41% das organizações estão em estágio de capacidade inicial e 6 % em estágio inexistente em relação à governança e gestão.

O cenário mais preocupante é o de gestão de pessoas, em que 48% das organizações estariam no estágio inicial e 16% em estágio inexistente. A gestão de contratações também apresenta quadro crítico, com 47% da amostra em estágio inicial e 12 % em estágio inexistente.

A governança pública destaca-se dentre as instituições, de forma geral, com 35% das organizações encontram-se em estágio inicial e 4% em estágio inexistente. Entretanto, comparando-se esse resultado com o apresentado na gestão de pessoas, TI, contratações e resultados, verifica-se que, apesar de ser o menor resultado em estágio inicial, pondera-se que essa governança das organizações não está sendo efetiva, tendo em vista que não está contribuindo para melhorar a gestão de outras áreas da organização.

O Gráfico 3 compara os índices de capacidade de governança e gestão da UFMS nos anos de 2017 e 2018.

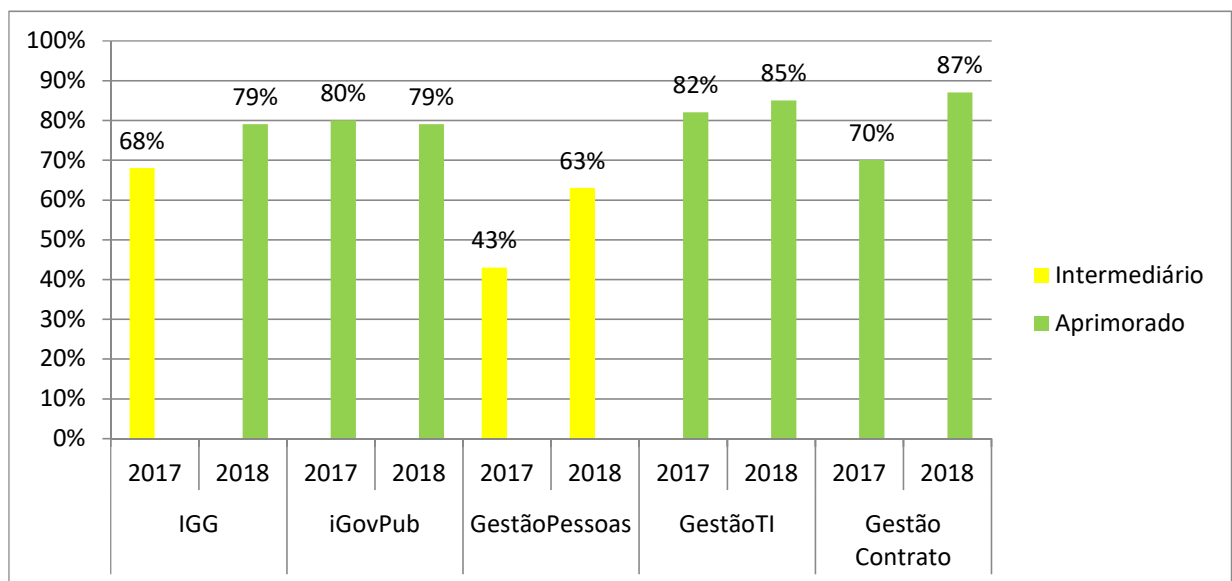


Gráfico 3: Capacidade em governança e gestão UFMS

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório individual da autoavaliação – ciclo 2017 e 2018 (TCU, 2018) (TCU, 2019).

Ao comparar o desempenho da UFMS, nos anos de 2017 e 2018, percebe-se aumento de percentual nos índices de IGG, GestãoPessoas, GestãoTI e GestãoContrato. Apenas o índice iGovPub foi menor em 1 ponto percentual em 2018.

Com relação às as demais organizações, podem ser feitas as seguintes análises: 1) A UFMS já superou o estágio de capacidade inicial; 2) Quanto a GestãoPessoas encontra-se no estágio Intermediário, todavia teve um aumento de 20% em relação ao último levantamento; 3) Está no estágio Aprimorado em IGG, IGovPub, GestãoTI, GestãoContrato; 4) O melhor desempenho da UFMS foi em GestãoContrato com 87%.

Com base nos resultados individuais do LIGOP – ciclo 2017 e 2018 de 60 (sessenta) UF, elaborou-se dois rankings em ordem decrescente, de acordo com IGG, que é composto pelos índices: iGovPub, GestãoPessoas, GestãoTI, GestãoContrat. Estes rankings encontram-se nos Apêndices A e B.

Os resultados demonstram que a maioria das UF ainda está em estágio de capacidade inicial e intermediário em governança e gestão. Percebe-se que UFMS tem ocupado a segunda posição do ranking, por dois anos consecutivos.

Mesmo com uma posição de destaque, verifica-se que os índices alcançados pela UFMS podem ser aperfeiçoados, a partir de um conjunto de PA, considerando os pontos críticos, identificados nesta pesquisa.

Antes de iniciar a análise do LIGOP, é importante esclarecer como foram divididas as questões. Desta forma, segue o Quadro 13, que discrimina os tópicos analisados, pelos respectivos componentes:

Componentes	TÓPICOS
Governança Organizacional	1000. Liderança
	1100. Liderança
	1110. Estabelecer o modelo de governança da organização
	1120. Gerir o desempenho da alta administração.
	1130. Zelar por princípios de ética e conduta.
	2000. Estratégia
	2100. Estratégia
	2110. Gerir os riscos da organização.
	2120. Estabelecer a estratégia da organização
	2130. Promover a gestão estratégica
	3000. Accountability
	3100. Accountability
3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas.	
3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna	
	continua...

Operações	4000. Operações ...continuação
	4100. Gestão de Pessoas
	4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas.
	4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores
	4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes
	4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
	4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
	4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável
	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
	4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores
4200. Gestão de tecnologia da informação	
4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação	
4220. Gerir serviços de tecnologia da informação	
4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação	
4240. Gerir riscos de tecnologia da informação	
4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	
4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação	
4270. Executar processo de software	
4280. Gerir projetos de tecnologia da informação	
4300. Gestão das contratações	
4310. Realizar planejamento das contratações	
4320. Estabelecer processos de trabalho de contratações	
4330. Gerir riscos em contratações	
Resultados	5000. Resultados
	5100. Resultados Finalísticos
	5110. Prestar serviços públicos com qualidade.
	5120. Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade.

Quadro 13: Relação de tópicos avaliados de acordo com cada tema.

Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

Percebe-se, que para melhor visualização e entendimento, o Quadro 13, foi dividido em 3 grandes componentes, quais sejam: 1) Governança Organizacional; 2) Operações e; 3) Resultados (cor cinza). Tendo cada componente os seus tópicos (cor azul) e seus respectivos subtópicos (cor verde). Além disso, é oportuno esclarecer que as questões são numeradas de 1000 a 5000, sendo que cada componente tem sua própria numeração.

A partir do Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário, o Tribunal de Contas da União divulgou o Relatório Individualizado da UFMS (TCU, 2018). Com o objetivo de verificar quais práticas de governança são menos adotadas pela organização, apresenta-se o Quadro 14, evidenciando os pontos de oportunidade de melhoria da maturidade da governança na UFMS, nos seguintes pontos específicos:

Tema	Questão	Assunto
Estratégia	2110	Gerir os riscos.
Gestão de Pessoas	4120	Definir qualitativa e quantitativamente a demanda por colaboradores e gestores.
Gestão de Pessoas	4121	A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.
Gestão de Pessoas	4122	A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.
Gestão de Pessoas	4123	A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.
Gestão de Pessoas	4131	A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados.
Gestão de Pessoas	4170	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.
Gestão de Pessoas	4172	A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.
Gestão de TI	4233	A área de gestão de Tecnologia da Informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.

Quadro 14: Relação de fragilidades detectadas

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

Através do Quadro 14, verifica-se que a Gestão de Pessoas é o componente que mais aponta fragilidades, com 70% dos problemas. Gestão de TI aparece na amostra com 20% e Estratégia com 10%. É importante ressaltar que esta amostra apenas contém as questões que a UFMS pontuou abaixo das outras UF.

Conforme Ofício de Requisição 208/iGG2018-TCU/SecexAdministração, de 05/06/2018, o Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou acompanhamento sobre a situação de governança e gestão das organizações públicas federais – ciclo 2018, realizado por meio de questionário eletrônico, respondido pela UFMS, em 13/7/2018.

As novas questões do ciclo 2018 (TCU, 2018) referem-se, principalmente, às práticas de combate à fraude e corrupção e às ações relacionadas ao Programa de Integridade, assuntos inseridos no ordenamento a partir da edição do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL/2017), e a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, trazida pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 (BRASIL, 2017), e Lei nº 11.460, de 26 de junho de 2017 (BRASIL, 2017).

Em análise ao LIGOP ciclo 2017 e 2018, percebe-se um avanço em 2018, na adoção das práticas de governança nas áreas de gestão de TI e de gestão de pessoas, visto que as questões que ainda eram adotadas em menor parte, ou que

somente havia decisões formais para a adoção, em 2018 passaram a ser adotadas, ainda que em menor parte ou parcialmente, além de práticas que passaram a ser adotadas em maior parte.

As práticas relacionadas, a seguir, indicam melhoras, a partir do levantamento ocorrido em 2017, o que tende a refletir em maiores índices de governança nas avaliações posteriores, conforme verifica-se no Quadro 15:

ÁREA	PRÁTICA
GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL	A gestão elaborou Plano de Governança Institucional, contemplando os mecanismos da gestão para integrar as ações de governança da UFMS.
GESTÃO DE PESSOAS	O dimensionamento da força de trabalho está sendo adotado em todas as áreas, por meio de procedimentos técnicos de planejamento, com base em consultas de movimentação interna, antes da abertura de concurso público;
	Para a composição da força de trabalho das Unidades Setoriais, passou-se a utilizar procedimentos estruturados para verificar a proporção aluno/professor e aluno/técnico-administrativo;
	A lotação dos servidores no apoio administrativo, no momento da aprovação em concursos públicos, é precedida de entrevista com especialista em seleção (psicólogo), para identificar os perfis desejados de acordo com as áreas de atuação das Unidades;
	A gestão possui instrumentos de avaliação pelos docentes, Coordenadores de curso, Diretores e técnico-administrativos, contemplando a opinião sobre as políticas institucionais, responsabilidade social, comunicação institucional, e gestão (pessoal, infraestrutura, execução financeira, etc.).
GESTÃO DE TI	Elaboração e publicação da Política de Segurança da Informação;
	Simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, por meio digital
GESTÃO DE CONTRATAÇÃO	Todas as contratações são precedidas de elaboração de mapa de riscos e definidas ações preventivas e de contingenciamento para cada risco levantado.

Quadro 15: Melhorias advindas do Levantamento Integrado de Governança Organizacional - ciclo 2017

Fonte: Elaborado pela autora, com base no LIGOP ciclo 2017.

Percebe-se no Quadro 15, que das práticas relacionadas, 50% delas referem-se à Gestão de Pessoas, 20% Gestão de TI e 10% Governança Organizacional e Gestão de Contratação. Isso se dá por a Gestão de Pessoas apresentar maiores fragilidades com relação à governança.

Apesar da importância de todas as práticas elencadas no Quadro 15, a elaboração do Plano de Governança Institucional (PGI/UFMS), representa um marco,

tendo em vista a partir de sua edição, as ações de governança passam a ser integradas na UFMS.

Cabe ressaltar, que a Resolução CD nº 100, de 4 de setembro de 2018 (UFMS/2018), posteriormente alterada pela Resolução CD nº 145, de 28 de dezembro de 2018, instituiu o PGI/UFMS, tem como objetivo normatizar, orientar, disciplinar e implementar ações nos eixos estratégicos de gestão de pessoas, bolsas, auxílios, retribuição pecuniária, integridade, riscos, controles internos, sustentabilidade, contratações, acessibilidade, ocupação dos espaços físicos e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), com respeito às regras de transparência e economicidade na administração pública.

O PGI/UFMS tem como princípios: 1) legitimidade e alinhamento estratégico; 2) integridade; 3) confiabilidade; 4) equidade; 5) prestação de contas e responsabilidade e; 6) transparência. Conforme Quadro 16, ele é composto pelos seguintes documentos norteadores:

Sigla	Documento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PCTIC	Plano de Contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação
PLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
PGIRCI	Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno
PGP	Política de Gestão de Pessoal
PGBA	Plano de Governança de Bolsas e Auxílios
PGIN	Plano de Integridade
PINT	Plano de Internacionalização
PAC	Plano Anual de Contratações
PPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
-	Carta de Serviços ao Usuário
-	Plano de Dados Abertos
-	Plano Diretor de Ocupação do Solo, Uso, Acessibilidade e Espaços Físicos

Quadro 16: Documentos norteadores do Plano de Governança Institucional

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos termos da Resolução CD 100/2018 (UFMS, 2018)

De acordo com a Resolução CD nº 145/2018 (UFMS/2018), a governança da UFMS tem a estrutura tal como exhibe a Figura 6:

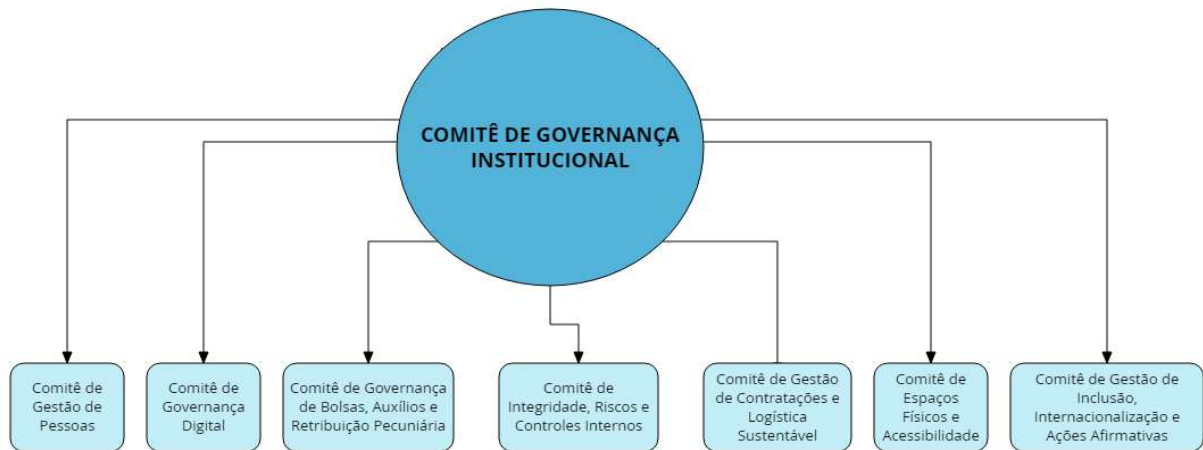


Figura 6 – Estrutura do Plano de Governança Institucional

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Resolução CD 100/2018 (UFMS/2018)

O Comitê de Governança Institucional (CGI) é o responsável por supervisionar as informações dos dados referentes à governança da UFMS (UFMS/2018). A estrutura conta com 7 Comitês Permanentes, em áreas estratégicas, quais sejam: Comitê de Gestão de Pessoas (CGP); Comitê de Governança Digital (CGD); Comitê de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária (CGBAR); Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI); Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável (CGCLOS); Comitê de Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade (CGEFA); e Comitê de Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas (CGIIAF)(UFMS/2018).

Os Comitês Permanentes (CP) são responsáveis por propor ao CGI normas e políticas de gestão da sua respectiva área de atuação, acompanhar a implementação destas, auxiliar a Alta Administração e demais unidades nas decisões relativas à sua área de atuação, bem como, elaborarão anualmente o Plano de Gestão do Comitê, com metas, indicadores e monitoramento das suas ações (UFMS, 2018).

Em caso de assuntos de natureza específica, interesse, importância ou de grande complexidade técnica, que exigirem pesquisas, análise e detalhamentos necessários, para subsidiar decisão ou encaminhamento, é permitido ao CP constituir Comissões de Assessoramento. Esta, terão prazo determinado para auxiliar na elaboração de diagnóstico, estudo, relatório, norma ou política ou implementação de boas práticas de gestão em áreas específicas (UFMS, 2018).

Após feita a análise a governança da UFMS, passa-se a proposição um conjunto de PA, visando os pontos que possam ser melhorados para se alcançar uma boa governança.

Por questão didática, o conjunto de Planos de Ações de Governança da UFMS foi dividido pelos temas: 1) Governança Organizacional (Quadro 17); 2) Gestão de Pessoas (Quadro 18); 3) Gestão de Tecnologia de Informação (Quadro 19) e; 4) Gestão de Contratação e Resultados (Quadro 20).

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL						
Nº	Por que?	O que?	Como?	Quem?	Onde?	Quando
1	Gerir desempenho da Alta Administração	1.1 Estabelecer na Política de Gestão de Pessoal (PGP), o perfil de liderança para todos os nomeados pela Alta Administração.	Estabelecer que CGP defina na PGP, quais são os perfis de liderança buscados, para os cargos de livre nomeação.	Todos os cargos de livre nomeação	CGP	2019
		1.2 Estabelecer capacitações específicas para os membros da Alta Administração;	Promover capacitações para os membros da Alta Administração, com temas como: Liderança, Estratégia, Accountability.	Membros da Alta Administração	PROGEP	2019
		1.3 Estabelecer um critério de avaliação que meça o desempenho específico para os membros da Alta Administração.	Estudar a melhor forma de avaliar os membros da Alta Administração	Membros da Alta Administração	CGP	2019
		1.4 Reconhecer o desempenho superior apresentado por membros da Alta Administração;	Criar ações facilitadoras para que o CGP estude as formas de reconhecimento para membros da Alta Administração. Ampla divulgação da avaliação do PDU, destacando as UAS que tiveram melhores desempenhos, por meio de ranking. Aluno equivalente/qualidade/etc – ver ranking – transformar – Taxa De sucesso – bônus para unidade	Membros da Alta Administração	CGI	2019
2	Zelar por princípios de ética e conduta	2.1 Verificar as vedações relacionadas a conflito de interesses, quando do ingresso de membros de Conselho ou Colegiado superior e membros da alta administração;	Verificar a ocorrência de impedimentos e de nepotismo das chefias, e a cada nomeação de novo chefe.	Membros da Alta Administração	CGI	2019
		2.2 Estabelecer uma rotina para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de Conselho ou Colegiado superior e membros da alta administração;	Verificar a ocorrência de impedimentos e de nepotismo das chefias, e a cada nomeação de novo chefe.	Membros da Alta Administração	CGI	2019
		2.3 Encaminhar a situação patrimonial e de participação societária dos membros de Conselho ou Colegiado superior, periodicamente;	Fazer a verificação de impedimentos de todos os membros dos Conselhos superiores, e a cada nomeação de novo membro.	Membros da Alta Administração	CGI	2019

3	Gerir os riscos da organização	3.1 Definir e divulgar a política institucional, o processo e o modelo de gestão de riscos contemplando as diretrizes e limites para exposição a risco, critérios de avaliação;	Elaborar o de Manual, contendo a Política de Riscos e modelo de gerenciamento de riscos.	Todos os potenciais riscos em todas as células administrativas/UAS da UFMS	CGIRCI	2019
		3.2 Definir critérios específicos de avaliação de riscos de fraude e corrupção;	Elaborar o Manual, contendo a Política de Riscos e modelo de gerenciamento de riscos.	Todos os riscos inerentes a riscos de fraude e corrupção da UFMS	CGIRCI	2019
		3.3 Implantar controles internos para tratar riscos considerados críticos para a prevenção de casos de fraude e corrupção;	Realizar trabalho de auditoria para identificar os riscos mais críticos de fraude e corrupção e como a gestão os trata e os monitora.	Todos os riscos inerentes a riscos de fraude e corrupção da UFMS	AUD/COU N	2019
		3.4 Estabelecer controles de detecção de transações incomuns, por meio de técnicas de análise de dados e/ou outras ferramentas tecnológicas, contemplando o planejamento do processo, os controles específicos, os papéis e responsabilidades pela implementação, pelo monitoramento, pela apuração, pela comunicação e pelos recursos tecnológicos requeridos;	Elaborar o inventário de sistemas tecnológicos da UFMS e identificar quais deles auxiliam na detecção de análise de dados; adaptar ou desenvolver sistemas que não possuem tais ferramentas.	Inventário de sistemas tecnológicos da UFMS	AGETIC	2019
		3.5 Desenvolver sistemas que geram automaticamente indicadores de situações de fraude e corrupção (red flags) que possam ser avaliadas e tratadas automaticamente	Elaborar o inventário de sistemas tecnológicos da UFMS e identificar quais deles auxiliam na detecção de análise de dados; adaptar ou desenvolver sistemas que não possuem tais ferramentas.	Inventário de sistemas tecnológicos da UFMS	AGETIC	2019
		3.6 Promover incidentalmente a detecção de atividades fraudulentas por meio de técnicas de análise de dados e outras ferramentas tecnológicas (data mining, data matching e data analytics)	Elaborar o inventário de sistemas tecnológicos da UFMS e identificar quais deles auxiliam na detecção de análise de dados.	Inventário de sistemas tecnológicos da UFMS	AGETIC	2019

		3.7 Documentar as técnicas desenvolvidas e implementadas na detecção de fraude e corrupção;	Realizar trabalho de auditoria para identificar os riscos mais críticos de fraude e corrupção e como a gestão os trata e os monitora.	Todos os riscos inerentes a riscos de fraude e corrupção da UFMS	AUD/COU N	2019
		3.8 Testar e registrar o desempenho das técnicas de detecção de fraude e corrupção, a fim de melhorá-las e eliminar os controles ineficientes.	Realizar trabalho de auditoria para identificar os riscos mais críticos de fraude e corrupção e como a gestão os trata e os monitora.	Todos os riscos inerentes a riscos de fraude e corrupção da UFMS	AUD/COU N	2019
4	Estabelecer a estratégia da organização	4.1 Mapear os principais processos finalísticos;	Elaborar e divulgar os principais processos finalísticos de cada órgão.	Todos os processos finalísticos da UFMS	CGI	2019
		4.2 Avaliar objetivamente as expectativas da sociedade;	Criação do Conselho de Usuários (Lei 13.460/2017).	Todos os usuários dos serviços da UFMS	CGI	2019
5	Promover a gestão estratégica da organização	5.1 Disponibilizar Relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de tecnologia da informação;	Que AGETIC apresente semestralmente relatório de medição de desempenho, por solicitação do CGD	Relatório de medição de desempenho	CGI	2019
		5.2 Constituir corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) para apoiar a tomada de decisões estratégicas relativas às contratações;	Criação formal do Comitê de Gestão de Contratações	Comitê de Gestão de Contratações	CGLOS	2019
		5.3 Coletar e analisar os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de contratações;	Elaborar gráficos sobre a quantidade de itens/aquisições por recurso disponível, plano de compras, valor utilizado por unidade, e quantidade de licitações/pregões já realizados no ano.	Todos os itens/aquisições por recurso disponível, bem como a quantidade de licitações/pregões	CGLOS	2019

		5.4 Disponibilizar Relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de contratações.	Divulgar gráficos sobre a quantidade de itens/aquisições por recurso disponível, e quantidade de licitações/pregões já realizados no ano, em conformidade com a LOA	Todos os itens/aquisições por recurso disponível, bem como a quantidade de licitações/pregões	SEAVI	2019
6	Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas:	6.1 Divulgar a agenda dos membros de Conselho ou Colegiado superior e da Alta Administração, em especial, quanto a seu registro e publicidade;	Publicação no site da UFMS, e das Unidades, a agenda do dia, contendo compromissos institucionais ou internos dos membros da Alta Administração.	Agenda do dia dos membros da Alta Administração	UAS, UAC, SECOM	2019
		6.2 Elaborar modelo de responsabilização disciplinar do órgão;	Publicação de norma ou manual, contendo os trâmites processuais dos processos disciplinares e demais orientações sobre o assunto.	Manual dos Processos disciplinares	Corregedoria	2019
		6.3 Publicar, em formato aberto, o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI (Lei nº 12.527/2011).	Verificar quais documentos não estão em formato abertos, do conteúdo mínimo da Lei de Acesso a Informação (LAI).	Todos os documentos publicados virtualmente	CGD	2019
7	Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna.	7.1 Incluir no Regulamento da Auditoria Interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção;	Elaborar novo regulamento da AUD contendo expressamente suas competências no combate à fraude e corrupção, após identificação dos mecanismos da organização e definição da função da AUD neste processo.	Regulamento da AUD/COUN	AUD/COUN	2019
		7.2 Definir indicadores de perdas financeiras evitadas e de valores recuperados decorrentes das recomendações da Auditoria Interna;	Identificar em capítulo próprio do Relatório Anual da Auditoria Interna (RAINT) os indicadores de perdas e valores recuperados decorrentes das recomendações da AUD.	RAINT	AUD/COUN	2019

Quadro 17: Plano de Ação de Governança Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora com base no LIGOP – ciclos 2017 e 2018.

GESTÃO DE PESSOAS						
Nº	Por que?	O que?	Como?	Quem?	Onde?	Quando?
1	Definir, adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores:	1.1 Definir e documentar os perfis desejados dos colaboradores e gestores das áreas de apoio da gestão;	Consultar as unidades para efeito de identificar os perfis desejados de colaboradores e gestores das áreas de apoio da gestão	Todos os perfis desejados para colaboradores e gestores das áreas da gestão	CGP	2019
		1.2 Adotar, formalmente, política de gestão de pessoas que orienta o planejamento e redimensionamento da força de trabalho;	Elaborar Política de Gestão de Pessoas, contemplando as ações realizadas pela UFMS, no cumprimento do PDI e novas metas futuras.	Todo o planejamento e redimensionamento da força de trabalho	CGP	2019
		1.3 Estabelecer e monitorar os indicadores relevantes sobre força de trabalho, contemplando índices de rotatividade, além das projeções de aposentadoria, remoções e lotação das unidades.	Mapear a força de trabalho existente com identificação da demanda, por colaboradores e gestores; Criar banco de talentos. Elaborar Matriz de distribuição de docentes e técnicos	Todos os indicadores referentes a força de trabalho	CGP	2019
2	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados:	2.1 Adotar, formalmente, política de Gestão de Sucessão desenvolvimento de sucessores, para ocupações de gestão;	Identificar o perfil das chefias e plano de desenvolvimento para os sucessores.	Todas as ocupações críticas da UFMS	CGP	2019
		2.2 Identificar quais são as ocupações críticas do órgão;	Identificar quanto às ocupações críticas, cuja interrupção, parada ou falha afetará de forma significativa o alcance dos objetivos organizacionais.	Todas as ocupações críticas da UFMS	CGP	2019
		2.3 Adotar plano de sucessão para as ocupações críticas;	Identificar o perfil das chefias e plano de desenvolvimento para os sucessores.	Todas as ocupações críticas da UFMS	CGP	2019
		2.4 Executar ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.	Capacitar os possíveis sucessores para as funções críticas.	Todas as ocupações críticas da UFMS	CGP	2019
3	Desenvolver as competências	3.1 Oferecer ações de desenvolvimento de liderança aos	Ampliar os treinamentos e palestras voltados ao desenvolvimento de liderança.	Todas as lideranças	CGP	2019

	dos colaboradores e dos gestores:	colaboradores que assumem funções gerenciais;				
		3.2 Avaliar a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado);	Promover ações de capacitação em ambiente virtual, contemplando testes de avaliação.	Todos os participantes de ações de capacitações	CGP	2019
		3.3 Avaliar a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento);	Inserir pesquisa de avaliação aos participantes quanto às capacitações realizadas nos exercícios anteriores por estes.	Todos os participantes de ações de capacitações	CGP	2019
		3.4 Avaliar a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados).	Inserir pesquisa de avaliação às chefias quanto às capacitações realizadas no exercício pelos subordinados.	Todos os participantes de ações de capacitações	CGP	2019
4	Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável:	4.1 Criar programa destinado à conscientização do código de ética para os integrantes da organização, como por exemplo, treinamentos, palestras, quiz, entre outros;	Promover ações de conscientização por meio de treinamentos em ambiente virtual e reuniões presenciais, sobre a ética pública e o código de ética da UFMS	Todos os participantes dos treinamentos	CGI	2019
		4.2 Adotar Programa de Integridade, contemplando a indicação de unidade formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade, e divulgação pela alta administração do programa de integridade perante o público interno e externo;	Elaborar Plano/Programa de Integridade, conforme orientações do Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública da CGU.	Toda a integridade organizacional (promoção da ética, funcionamento de controles internos, procedimentos de responsabilização, canais de denúncias etc.).	CGI	2019
		4.3 Identificar e mapear os riscos éticos e de integridade;	Pesquisar junto às Unidades de gestão de pessoas, correição, e canais de denúncia. Formação de banco dos assuntos e locais com	Todos os riscos éticos e de integridade	CGI	2019

		problema – seriam os primeiros em prioridade para os riscos...			
	4.4 Estabelecer medidas de tratamento dos riscos para a integridade;	Elaborar Plano/Programa de Integridade, conforme orientações do Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública da CGU.	Todos os riscos éticos e de integridade	CGI	2019
	4.5 Implementar medidas de monitoramento contínuo do programa de ética e integridade;	Estabelecer no Plano/Programa de Integridade a periodicidade do documento.	Todos os riscos éticos e de integridade	CGI	2019
	4.6 Indicar instância formalmente responsável pelo acompanhamento, e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização, e com análise em processo específico.	Divulgar o assunto e a orientação quanto a esta função, contemplando-a no Plano/Programa de Integridade.	Toda a integridade organizacional	CGI	2019
	4.7 Oferecer aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho, e maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação (ex: trabalho remoto)	Verificar quais serviços podem ser objeto de trabalho remoto, após a implantação do ponto digital (ex: participação de comissões, ou grupos de trabalho, ou tarefas objetivas que possam ser mensuradas e executadas por meio digital, em casos excepcionais).	Atividades que podem ser executadas pelo trabalho remoto	CGP	2019
	4.8 Avaliar os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho;	Estudar a melhor forma de avaliar os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho, após implementar a avaliação.	Todos os resultados do programa de qualidade de vida	CGP	2019
	4.10 Realizar pesquisa de opinião por ocasião dos pedidos de exoneração de colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização, sobre a chefia, condições físicas de trabalho e reconhecimento do trabalho realizado.	Encaminhar via e-mail ao ex-colaborador e para a chefia pesquisa de avaliação institucional.	Todos os ex-colaboradores	CGP	2019
5	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	5.1 Estabelecer metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade;	Vincular as metas do PDU aos gestores responsáveis na Unidade	Todas as metas do PDU	CGI 2019

5.2 Realizar formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade, abrangendo os gestores das áreas finalísticas e administrativas (contratações, pessoas, TI);	Estudar a melhor forma de avaliar o desempenho individual, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no PDU, após implementar a avaliação.	Avaliação com base no PDU	CGP	2019
5.3 Identificar e documentar as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos subordinados;	Informar as lacunas de capacitação dos colaboradores avaliados.	Lacunas na capacitação	CGP	2019
5.4 Estabelecer procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.	Definições sobre o art. 62 do Estatuto da UFMS	Práticas de reconhecimento	CGI	2019
5.5 Utilizar banco de talentos ou de competências para aumentar a retenção de colaboradores e gestores;	Implantar banco de talentos digital contemplando principalmente as principais experiências, cursos de capacitação realizados, e assuntos de interesse dos colaboradores, que poderão auxiliar a Administração na composição de tarefas específicas ou movimentação, de acordo com a gestão por competências.	Todos os servidores da UFMS	CGP	2019
5.6 Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização, e não somente razões de caráter legal.	Encaminhar via e-mail ao ex-colaborador pesquisa de avaliação institucional.	Todos os ex-colaboradores	CGP	2019
5.7 Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização.	Executar entrevistas com o colaborador por profissional da área de gestão de pessoas.	Todos os colaboradores que se movimentaram dentro da UFMS	CGP	2019

Quadro 18: Plano de Ação de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com base no LIGOP – ciclos 2017 e 2018.

GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO						
Nº	Por que?	O que?	Como?	Quem?	Onde?	Quando?
	Gerir serviços de Tecnologia da Informação:	1.1 Executar processo de gestão de configuração e ativos em todos os serviços de TI;	Desenvolver sistema computacional destinado a promover a gestão de configuração e ativos em todos os processos de TI.	Todos os serviços de TI	CGS/AGETIC	2019
		1.2 Comunicar às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.	Apresentar relatório do alcance dos níveis de serviços e qualidade	Todas as UAS que prestem serviços	AGETIC/RTR	2019
		1.3 Executar processo de gestão da continuidade em todos os serviços de tecnologia da informação.	A CGD aprimorar o PDTIC, para que se tenha continuidade em todos os serviços de TI	Todos os serviços de TI	CGD	2019
2	Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação:	2.1 Realizar ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.	Promover campanhas educativas e treinamentos direcionados aos colaboradores visando a conscientização deles em relação à área da segurança da informação.	Maior número de colaboradores	DISC/CAST	2019
3	Gerir projetos de tecnologia da informação:	3.1 Adotar amplamente o processo de gestão de projetos de tecnologia da informação em todos os serviços e produtos de tecnologia da informação.	A CGD estudar a melhor forma de adotar o projeto de gestão de projetos de TI em todos os serviços e produtos de TI.	Todos os serviços e produtos de TI	CGD	2019

Quadro 19: Plano de Ação de Gestão de Tecnologia da Informação

Fonte: Elaborado pela autora com base no LIGOP – ciclos 2017 e 2018.

GESTÃO DE CONTRATAÇÕES E RESULTADOS						
Nº	Por que?	O que?	Como?	Quem?	Onde?	Quando?
1	Realizar planejamento das contratações	1.1 Submeter o plano de contratações à aprovação do dirigente máximo.	Realizar estudos técnicos que fundamentem a definição da periodicidade/percentual de renovação do parque tecnológico.	Contratos selecionados por materialidade e/ou criticidade	CGCLOS	2019
2	Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade	2.1 Definir metas para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos que ainda não são prestados por meios digitais.	Estudar quais serviços públicos podem ser feitos por meio digital, e elaborar plano de prioridade para o desenvolvimento de sistemas ou ferramentas para a efetivação.	Todos os meios de comunicação utilizados pela UFMS em meio digital	CGD	2019

Quadro 20: Plano de Ação de Gestão de Contratações e Resultados

Fonte: Elaborado pela autora com base no LIGOP – ciclos 2017 e 2018.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação científica teve como principal objetivo analisar a atual situação da governança pública da UFMS, sob a ótica do Tribunal de Contas da União. Especificamente o estudo pretendeu: a) diagnosticar a oportunidade de melhoria, com base no LIGOP - ciclos 2017 e 2018 para a UFMS; b) detectar as ações que a UFMS já implementou e as que possam vir a ser implementadas para a execução da melhoria contínua da sua governança pública; c) elaborar um ranking das Universidades Federais brasileiras, que participaram do LIGOP – ciclo 2017 e 2018; e por fim d) elaborar um conjunto de Planos de Ações, para ser executado pela UFMS.

O local da pesquisa foi a UFMS, por ser uma das instituições avaliadas pelo TCU. Bem como, por atender aos propósitos do PROFIAP em investigar situações-problemas, *in loco*, de entidades públicas, a exemplo da UFMS.

Por meio dos procedimentos metodológicos aplicados foi possível atingir aos objetivos declarados. E através de levantamentos bibliométricos, revisões bibliográficas e análises documentais, pôde-se constatar a crescente preocupação com assuntos referentes à governança pública. Além disso, destaca-se a importância do tema para o Tribunal de Contas da União (TCU), que vem anualmente fazendo levantamentos nas entidades públicas brasileiros.

O estudo evidenciou oportunidades de melhoria, em que se espera que haja o aprimoramento da governança pública, no âmbito da UFMS, incentivando uma gestão, por meio da execução de ações e mediante o estabelecimento de metas para o constante aprimoramento da governança pública.

Inicialmente, foi diagnosticada a existência da oportunidade de melhoria gerencial, tendo como base o LIGOP - ciclos 2017 e 2018 e através da análise do Referencial Básico de governança (TCU, 2014) e do livro Dez Passos para uma boa governança (TCU, 2014).

Por conseguinte, foram detectadas as ações que a UFMS já implementou e as que possam vir a ser implementadas pelos atuais e futuros gestores da UFMS visando a melhoria da governança pública. Além disso, foram elaborados rankings com as 60 UF que participaram do LIGOP – ciclo 2017 e ciclo 2018 e como produto final deste

TCF foi apresentado um conjunto de Planos de Ações, para que se possa ser aprimorada a governança da UFMS.

Deve-se ressaltar que a adoção das boas práticas de governança pública deve guiar a atuação da gestão das organizações governamentais, possibilitando assim o alinhamento dos objetivos organizacionais ao interesse da população e das demais partes interessadas, a otimização na produção de resultados, a melhoria na eficiência da aplicação dos recursos públicos.

Acredita-se, por força do arcabouço teórico que fundamentou todo o delineamento desta investigação científica, o conjunto dos PA poderá promover o atendimento à legislação correspondente, pois pretendeu apresentar ações em conformidade legal, bem como representam o entendimento dos órgãos de controle.

Espera-se ainda, que as discussões aqui colocadas possam criar possibilidade de subsídio na definição de objetivos e na estruturação de ações de melhoria em governança e gestão, na busca do primeiro lugar no ranking das UF.

Ademais, a implementação das ações propostas poderão propiciar resultados positivos nos indicadores, tais como: 1) Divulgação dos temas “governança pública” e “governança e gestão de: TI, contratações e pessoas e resultados” para os leitores, incentivando assim uma mudança de comportamento na administração pública; 2) Induzir mudança de comportamento na administração pública, incentivando a adoção de boas práticas de governança, estimulando melhorias nos serviços públicos prestados à sociedade; 3) Contribuir para o planejamento das ações dos órgãos de controle do TCU, auxiliando-os como indutores do processo de aperfeiçoamento da governança e gestão.

No que diz respeito a propostas de estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada relacionada às ações dos Planos de Ações, aqui sugeridos, visando à possível identificação de outras ações complementares, bem como se o cumprimento do PA trará num futuro próximo.

Bem como, sugere-se que se cumpram todos os PAs, todavia dê-se maior atenção ao Plano de Ação de Gestão de Pessoas, pois o índice de capacidade em gestão de pessoas (GestãoPessoas) é o único que atualmente encontra-se no nível intermediário.

Há de se considerar que os mecanismos de governança, atualmente, adotados pela UFMS, indicam um estágio aprimorado de governança e gestão pública, e que contribuem para o alcance da missão da Universidade, e a colocam num patamar de referência com relação às outras Universidades Federais brasileiras, fato comprovado pelo ranking em que a UFMS ocupa a segunda posição, consecutivamente por 2 anos, entre as 60 (sessenta) Universidades Federais participantes do levantamento.

Importante ressaltar, tal como foi aprendido ao longo das discussões teóricas, que esses levantamentos, realizados pelo TCU, constituem importante oportunidade para se identificar as causas primárias de falta de efetividade institucional, e incentivar a adoção das boas práticas de governança e gestão, contribuindo para que a Administração Pública Federal, como um todo, organize-se de forma adequada para prestar bons serviços à sociedade.

O modelo de gestão, proposto dentro dos moldes do TCU, corresponde a um modelo de gestão institucional pública, intertemporal. Que acima de tudo, visa garantir que qualquer um que ocupe cargos de liderança deverá melhorar, ainda mais, de forma contínua, o que se propõe. Em outras palavras, é necessário que se dê continuidade a este modelo.

Conclui-se que, para que a UFMS cumpra efetivamente a sua missão institucional, e possa apresentar excelência em gestão e governança pública, é necessário envidar mais esforços, no sentido de buscar o cumprimento do conjunto de Planos de Ações para o exercício de 2018/2019, com relação aos mecanismos de governança pública, ainda não adotados pela UFMS, ou adotados parcialmente, como forma de aprimorar o índice integrado de governança e gestão pública (IGG).

Por fim, esclarece-se que o trabalho realizado não possui o intuito de esgotar as possibilidades de ações que possam ser adotadas para a melhoria contínua da governança e da gestão da UFMS, mas sim de trazer à tona a discussão, com vistas a fortalecer as políticas institucionais, os controles internos e mitigar os eventuais riscos que possam impedir ou dificultar o alcance da missão e dos objetivos organizacionais declarados em documentos oficiais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMQUIST, Roland; GROSSI, Guiseppe, VAN HELDEN, Jan, REICHARD, Christoph. **Public sector governance and accountability**. Critical Perspectives on Accounting, v. 24, p.479 – 487, 2013.
- ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 78-86, 2010.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. In: **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETT, Pat. **Achieving better practice corporate governance in the public sector**. 2002. Disponível em: <www.anao.gov.au>. Acesso em 20 jun. 2017.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; SOUZA, Graceane Coelho; RIBEIRO, Jorge Luiz Lordelo Sales; PEIXOTO, Adriano De Lemos Alves. O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. Arequipa/Peru, 2016. In: **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172081> Acesso em: 20 jun. 2017.
- BATISTA, Edilmilson Monteiro. **Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2016. 130 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- BERTO, Rosa Maria Villares S.; NAKANO, Davi Noburo. Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** v. 18, p. 1998, 1998.
- BIAZZI, Mônica. Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BITTENCOURT, Marcus Vinicius Corrêa. **Manual de direito administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2005.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 5.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, São Paulo, 2000.
- BPM CBOK. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. Versão 3.0. Disponível em: www.abpmp.org. 20013. Acesso em: 22 jul. 2017.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

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

_____. **Decreto nº 1.171**, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética do servidor público civil federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 3.505**, de 13 de junho de 2000. Institui a Gestão da Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3505.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 3.591**, de 06 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 5.480**, de 30 de junho de 2005. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5480.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 6.029**, de 1º de fevereiro de 2007. Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 6.932**, de 11 de agosto de 2009. Dispôs sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratificando a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, instituindo a Carta de Serviços ao Cidadão. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 7.203**, de 4 de junho de 2010. Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 7.724**, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 8.638**, de 15 de janeiro de 2016 Institui o Plano de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta,

autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 8.777**, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/Decreto/D8777.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 9.094**, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm. Acesso em: 02 jul. 2018.

_____. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre o Plano de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Lei nº 6.674**, de 05 de julho de 1979. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6674-5-julho-1979-365835-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm Acesso em: 20 de jun. 2017.

_____. **Lei nº 9.192**, de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9192.htm#art1. Acesso em: 20 de jun. 2017.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.html. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.html. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro

de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Lei nº 12.813**, de 16 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm. Acesso em: 20 de jun. 2017.

_____. **Lei nº 12.965**, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Lei nº. 13.225**, de 14 de janeiro de 2016. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/L13255.htm. Acesso em: 1 jul. 2017.

_____. **Lei nº 13.460**, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa de direitos do usuário dos serviços públicos prestados pela administração pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm>. Acesso em: 01 jul. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 101**, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em 20 jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional** – PDI: diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/SESu, jun. 2002.

_____. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa CGU nº 24**, de 27 de novembro de 2015. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT) e dá outras providências. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_24_2015.pdf. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. Ministério de Administração e Reforma do Estado – Mare. **Plano Diretor da Reforma Administrativa do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Mare, 1995.

- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. MPOG. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA**. Maio, 2011. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf Acesso em: 1 jul. 2017.
- _____. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a Boa Governança**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm>. Acesso: 30 ago. 2017.
- _____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm> Acesso em: 30 ago. 2017.
- _____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/> Acesso em: 30 ago. 2017.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, n. 1, p. 7-40, 1996.
- _____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 1, p. 5-42, 1998.
- _____. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.
- _____. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v.1, n.2, p.1-6, 2. sem. 2011.
- _____. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, ano 51, n 1, p. 147-156, jan. - fev. 2017.
- CADBURY, Adrian. What are the trends in corporate governance? How will they impact your company? **Long Range Planning** , v. 32, p. 12-19, 1999.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 27. ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2014.
- CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. Anpad. **Anais... XXX Encontro ANPAD**, 2006.
- COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE. **How the Commission was formed**. 2003. Disponível em: www.scribd.com/doc/186757/-The-Commission-on-Global-Governance-CGG. Acesso em 20 de jun. 2017.
- COSTA, Frederico Lustrosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p. 829-74, 2008.
- COSTA MELO, Adalgisa et al. Gestão pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 2, 2012.

- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.
- DE BIAZZI, Mônica Rottmann; MUSCAT, Antônio Rafael Namur; DE BIAZZI, Jorge Luiz. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão de Processos**: uma abordagem da moderna Administração. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2008.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIEHL, Astor. TATIM, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.
- EUROPEAN COMMISSION. **European Governance** - A White Paper. 2001. Disponível em: www.ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm. Acesso em 20 de jun. 2017.
- FERNANDES, T. R. T. et al. **Mapeamento de Processos da Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Ciências da Saúde de Uma Universidade Pública**. Mar del Plata: [s.n.], 2015. p. 12.
- FERREIRA, Jacques de Lima. **Formação de professores**: Teoria e prática pedagógica. Editora Vozes Limitada, 2014.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil-UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica-Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, v. 2, n. 1, p. 120, 2009.
- GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, n. 74, p. 73-108, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONCALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista Administração Empresarial**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, mar. 2000.
- GRAHAM, John; AMOS, Bruce; PLUMPTRE, Timothy Wynne. **Governance principles for protected areas in the 21st century**. Ottawa: Institute on Governance, Governance Principles for Protected Areas, 2003.
- HADJI, Charles. **A avaliação, regras do jogo**: das intenções aos instrumentos. Porto, PT: Porto Editora Ltda, 1994.
- _____. **A avaliação desmistificada**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das **Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **Study 13 - Corporate governance in the public sector: a governing body perspective**. 2001. Disponível em: www.ifac.org. Acesso em 20 de jun de 2017.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION/ISSO; INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION/IEC. **International Standard ISO/IEC 38500 – Corporate governance of information technology**. 2008. Disponível em: www.iso.org. Acesso em: 20 de jun 2017.
- KANAANE, Roberto; KEPPKE, Rosane Segantin; ALDARVIS, Renato; SILVA, Dorival Caldeira da. Gestão pública estratégica e a visão do futuro. In: **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. p.34-70.
- KIPPER, Liane Mahlmann; ELLWANGER, Magali Carolina; JACOBS, Guilherme; NARA, Elpídio Oscar Benitez; FROZZA, Rejane. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Revista Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.
- LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 2, 1998.
- LINCZUK, Luciane Mialik Wagnitz. **Governança aplicada à administração pública - a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em Universidades Públicas Federais**. 2012. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.
- LONGARAY, André Andrade; BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MACHADO, Lisiane; SILVA, Lisiane V. da. A pesquisa acadêmica no contexto internacional – uma análise exploratória dos Trabalhos de Conclusão de Curso desenvolvidos na Graduação em Administração com Habilitação em Comércio Exterior, em uma Universidade do Sul do País. In: Encontro Anual da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa. Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARSHALL JUNIOR, Isard. **Gestão da qualidade e processos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4.ed. São Paulo. Atlas. 2012.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2010.
- MELLO, Márcio Luiz Braga Corrêa de; AMÂNCIO FILHO, Antenor. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 09-31, 2005.
- NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian e VIEIRA, Luís Afonso Gomes. **Governança Pública: o desafio do Brasil**. 2. ed. revista e atualizada. Belo Horizonte: Fórum, 2016.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE. **Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades**. 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- _____. **The challenge of capacity development: working towards good practice**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006.
- RISSI, Maurício; BATISTA, Rodrigo Antonio de Oliveira; PACHECO, Anderson Sasaki Vasques; FREIRE, Patricia De Sá, SOARES, Aline Pereira; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC: um olhar do corpo discente. In: **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2009.
- RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. Florianópolis, 2004. In: **IV Colóquio sobre Gestão Universitária da América do Sul**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684?show=full>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- ROGLIO, Karina De Déa; SELIG, Paulo Maurício. Uma Estratégia Gerencial Construída a Partir da Visão de Complementaridade entre Aperfeiçoamento de Processos e a Aprendizagem Organizacional. In: **EnANPAD, XXII**, 1998, Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998.
- SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva. **Governança no Setor Público segundo a IFAC – Um estudo nas universidades federais brasileiras**. 2014. 158 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.
- SANTIAGO, Maria Glícia Conde. **Análise da adequação dos Mecanismos de governança utilizados para gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC)**. 2015. 102 p. Dissertação (Mestrado de Gestão e Políticas Públicas) Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.
- SANTOS, Fabrício do Nascimento Santos. **Governança no setor público: Análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na Paraíba**. 2016. 86 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- SANTOS, Jane Lúcia Silva et al. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, v. 9, 2009.
- SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. **O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência**. ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em educação, v. 13, n. 47, 2005.

- SGUISSARDI, Valdemar. **Para avaliar propostas de avaliação do ensino superior.** Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da Educação Superior. Campinas: Autores Associados, p. 41-70, 1997.
- SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.
- SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Eстера Manezes. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, 4. ed. ver. e atual., Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- SILVEIRA, Heliel Eustáquio; MARTELLI, Rudimar; DE OLIVEIRA, Valdinéa Ventura. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP)-FESAR**, v. 3, n. 2, 2016.
- SOUSA, Clarilza Prado. Avaliação de instituições de ensino superior: discutindo a necessidade de diretrizes metodológicas e estratégias de implantação. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 35, p. 103-114, 2006.
- STREIT, Rosalvo Ermes; KLERING, Luís Roque. Governança Pública sob a Perspectiva dos Sistemas Complexos. In: **Encontro de Administração Pública e Governança**, Rio de Janeiro, nov. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2004/2004_ENAPG227.pdf . Acesso em: 29 ago. 2017.
- UNITED NATIONS. DEPT. OF PUBLIC INFORMATION. NEWS; MEDIA DIVISION. **Basic facts about the United Nations**. New York: United Nations Publications, 2004.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <https://proplan.ufms.br/2016/08/01/relatorio-de-avaliacao-pdi-2015-2019> . Acesso em: 20 set. 2018.
- _____. **Boletim Oficial**. Disponível em: Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em: 20 de ago. 2018.
- _____. **Código de Ética Profissional**. Resolução COUN nº 31, de 18 de junho de 2015. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em: 20 de jun. 2017.
- _____. **Cursos de Graduação e Tecnológicos da UFMS**. Disponível em: [https://www.ufms.br/cursos/graduacao/\(UFMS/2018\)](https://www.ufms.br/cursos/graduacao/(UFMS/2018)). Acesso em: 20 de ago. 2018.
- _____. **Cursos de Pós-graduação da UFMS**. Disponível em: http://posgraduacao.ufms.br/portal/cursos/buscar?page=7&sort=Cursos.nivel_id&direction=desc. Acesso em: 20 de ago. 2018.
- _____. **Estatuto da UFMS**. Resolução COUN nº 35, de 13 de maio de 2011. Disponível em: <https://www.ufms.br/estatuto-da-ufms/> Acesso em: 20 de jun. 2017.
- _____. **Plano de Dados Abertos 2019-2020**. Disponível em: <https://dadosabertos.ufms.br/> Acesso em: 20 jan. 2019.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <http://novopdi.ufms.br/> Acesso em: 20 set. 2017.

- _____. **Portaria nº 947**, de 7 de agosto de 2017. Alterar a composição da Comissão de Ética da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em: 20 de jun. 2017.
- _____. **Resolução CD nº 100**, de 4 de setembro de 2018. Dispõe sobre a vinculação da Auditoria Interna ao Conselho Universitário. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em: 20 de jun. 2018.
- _____. **Resolução CD nº 145**, de 28 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a vinculação da Auditoria Interna ao Conselho Universitário. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em: 20 de jan. 2019.
- _____. **Resolução COUN nº 25**, de 18 de maio de 2016. Dispõe sobre a vinculação da Auditoria Interna ao Conselho Universitário. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em: 20 de jun. 2017.
- _____. **Site da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <https://ufms.br/>. Acesso em: 20 de ago. 2018.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, vol. 37 n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.
- VILLELA, Cristiane da Silva Santos **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- WAHRLICH, Beatriz. A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas uma apreciação geral. **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 1, p. 49-59, 1984.
- WORLD BANK. **Governance and Development**. [s.l.] World Bank, 30 abr. 2013. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/data/download/WDI-2013-ebook.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- _____. **Template for Country Assessment of Corporate Governance**. 2007. Disponível em: http://www.worldbank.org/ifa/CG_template.pdf. Acesso em: 29 ago. 2017.
- _____. **Governance Matters 2008**, Indicadores de Governança 1996-2007. Disponível em http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WBI_GovInd08-5a.pdf. Acesso em: 20 de jun. 2017.
- _____. **World Development Report 1997: The State in a Changing World**, Washington, D.C., World Bank, 1997.
- _____. **World Development Report 1994: infrastructure for development** Washington, D.C., World Bank, 1994.
- _____. **Governance: the World Bank's Experience**. Washington, DC: The World Bank, 1992.
- ZORZAL, Luzia. **Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na Administração**

Pública Federal. 2015. 197 f. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXOS

ANEXO I – Questões do LIGOP – ciclo 2017

1. Governança Organizacional

1.1 Liderança

1111. A estrutura interna de governança da organização está definida.

1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas.

1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos.

1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado.

1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior e aos membros da alta administração da organização está estabelecido.

1132. Os casos de conflitos de interesse, envolvendo pessoa que pertença à alta administração ou ao conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados.

1.2 Estratégia

2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido.

2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos.

2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido.

2122. A estratégia da organização está definida.

2123. Os principais processos estão identificados e mapeados.

2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas.

2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos.

2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos.

2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas.

2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas.

2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação.

2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação.

2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações.

2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações.

1.3.Accountabilly

3111. O modelo de transparência está estabelecido.

3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido.

3113. O modelo de responsabilização está estabelecido.

3114. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos.

3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna.

3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna.

3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança.

3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.

2. Operações

2.1 Gestão de pessoas

4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.

4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas.

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.

4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.

4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.

4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.

4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.

4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados.

4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.

4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.

4141. A organização dispõe de uma política de sucessão.

4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas.

4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas.

4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.

4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização.

4152. A organização executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores.

4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais.

4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.

4161. Os colaboradores e gestores da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável.

4162. A organização implantou medidas preventivas para reduzir o risco da ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de colaboradores e gestores da organização.

4163. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização.

4164. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.

4165. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.

4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade.

4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.

4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.

4181. A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores.

4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.

4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização.

2.2 Gestão de Tecnologia da Informação

4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação.

4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente.

4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços.

4222. A organização executa processo de gestão de mudanças.
4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação).
4224. A organização executa processo de gestão de incidentes.
4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS).
4232. Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço.
4233. A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.
4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio.
4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação.
4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação.
4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação.
4253. A organização possui gestor de segurança da informação.
4254. A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação
4261. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação.
4262. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações.
4263. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação.
4264. A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.
4271. A organização executa um processo de software.
4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação.

2.3 Gestão de Contratação

4311. A organização executa processo de planejamento das contratações.
4321. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.

4322. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores.

4323. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos.

4331. Riscos da área de gestão de contratações são geridos.

4332. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação.

4341. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho.

4342. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade.

3. Resultados finalísticos

3.1 Resultados

5111. A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Cidadão (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal).

5121. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização.

5122. A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços.

5123. A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital.

5124. A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.

ANEXO II – Questões do LIGOP – ciclo 2018

1. Governança Organizacional

1.1 Liderança

1111. A estrutura interna de governança da organização está definida.

1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas.

1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos.

1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado.

1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido.

1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido.

1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados.

1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados.

1.2 Estratégia

2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido.

2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos.

2113. Controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção estão estabelecidos.

2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido.

2122. A estratégia da organização está definida.

2123. Os principais processos estão identificados e mapeados.

2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas.

2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos.

2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos.

2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas.

2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas.

2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação.

2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação.

2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações.

2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações.

1.3.Accountabilily

3111. O modelo de transparência está estabelecido.

3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido.

3113. O modelo de responsabilização está estabelecido.

3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido.

3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos.

3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna.

3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna.

3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança.

3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.

2. Operações

2.1 Gestão de pessoas

4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.

4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas.

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.

4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.

4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.

4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.

4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.

4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados.

4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.

4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.

4141. A organização dispõe de uma política de sucessão.

4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas.

4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas.
4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.
4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização.
4152. A organização executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores.
4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais.
4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.
4161. Os colaboradores e gestores da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável.
4162. A organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e conduta.
4163. O Programa de integridade da organização está estabelecido.
4164. Os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da organização, são identificados e tratados.
4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização.
4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.
4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.
4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade.
4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.
4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.
4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.
4181. A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores.
4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.

4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização.

2.2 Gestão de Tecnologia da Informação

4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação.

4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente.

4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços.

4222. A organização executa processo de gestão de mudanças.

4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação).

4224. A organização executa processo de gestão de incidentes.

4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS).

4232. Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço.

4233. A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.

4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio.

4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação.

4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação.

4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação.

4253. A organização possui gestor de segurança da informação.

4254. A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação

4261. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação.

4262. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações.

4263. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação.

4264. A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.

4271. A organização executa um processo de software.

4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação.

2.3 Gestão de Contratação

4311. A organização executa processo de planejamento das contratações.

4321. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.

4322. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores.

4323. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos.

4331. Riscos da área de gestão de contratações são geridos.

4332. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação.

4341. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho.

4342. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade.

3. Resultados finalísticos

3.1 Resultados

5111. A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Usuário (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal).

5121. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização.

5122. A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços.

5123. A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital.

5124. A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.

5125. A organização definiu metas para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos digitais.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Ranking das Universidades Federais avaliadas pelo LIGOP – ciclo 2017

	ÓRGÃO	IGG	IGovPub	Gestão Pessoas	Gestão TI	Gestão Contratos
1	UFLA	72%	58%	85%	89%	58%
2	UFMS	68%	80%	43%	82%	70%
3	UFPB	62%	45%	85%	50%	70%
4	UFRPE	57%	60%	58%	59%	55%
5	UFRN	52%	42%	79%	65%	23%
6	UFRA	50%	54%	53%	41%	55%
7	UFS	44%	32%	64%	52%	27%
8	UNIFESP	43%	50%	28%	51%	46%
9	UNIFAP	42%	51%	49%	39%	27%
10	UNIVASF	40%	57%	29%	32%	48%
11	UFMT	40%	50%	22%	62%	29%
12	UFPEL	39%	50%	24%	48%	34%
13	UFV	39%	53%	26%	48%	24%
14	UFFS	39%	48%	20%	42%	51%
15	FURG	38%	46%	50%	16%	43%
16	UFSJ	38%	44%	42%	24%	43%
17	UFTM	37%	36%	36%	33%	43%
18	UNIPAMPA	36%	50%	20%	40%	40%
19	UFG	35%	38%	28%	42%	33%
20	UNIR	35%	34%	16%	30%	59%
21	FUB	35%	51%	19%	23%	46%
22	UFOP	35%	42%	28%	38%	37%
23	UNIFESSPA	35%	38%	17%	36%	45%
24	UFC	34%	25%	34%	42%	36%
25	UFERSA	34%	34%	26%	41%	35%

26	UFMG	33%	40%	38%	29%	18%
27	UFRGS	33%	20%	48%	48%	15%
28	UNIFAL	33%	59%	19%	22%	33%
29	UNIFEI	33%	38%	21%	44%	29%
30	UFPA	32%	44%	49%	29%	14%
31	UFPI	31%	45%	25%	28%	24%
32	UFABC	31%	34%	20%	44%	26%
33	UFSM	30%	33%	33%	25%	30%
34	UFOB	30%	28%	26%	23%	40%
35	UFAM	29%	35%	21%	21%	40%
36	UFU	29%	43%	31%	18%	27%
37	UFBA	28%	22%	18%	37%	33%
38	UFT	28%	44%	21%	32%	19%
39	UFSCAR	28%	39%	31%	26%	21%
40	UFVJM	27%	40%	10%	33%	29%
41	UNILA	27%	18%	26%	25%	34%
42	UFRJ	26%	29%	26%	23%	30%
43	UFCEG	24%	30%	18%	13%	31%
44	UFCESPA	24%	32%	16%	20%	24%
45	UFSC	23%	25%	10%	16%	40%
46	UFRRJ	23%	23%	20%	37%	12%
47	UFOPA	23%	44%	16%	25%	12%
48	UFSB	23%	31%	8%	12%	35%
49	UFRB	22%	37%	17%	14%	26%
50	UNILAB	22%	28%	10%	16%	26%
51	UFRR	21%	35%	15%	10%	31%
52	UFCA	21%	47%	15%	10%	20%
53	UFJF	20%	30%	19%	26%	6%
54	UFPE	19%	28%	12%	26%	15%
55	UTFPR	18%	13%	19%	19%	18%
56	UFAL	15%	19%	21%	20%	8%
57	UFPR	15%	18%	15%	10%	18%
58	UFGD	15%	28%	14%	9%	16%
59	UFMA	11%	13%	10%	16%	2%
60	UNIRIO	7%	13%	6%	4%	8%

APÊNDICE B – Ranking das Universidades Federais avaliadas pelo LIGOP– ciclo 2018

RESULTADO LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA - CICLO 2018 (TCU)						
	Universidade	IGG	IGovPub	Gestão Pessoas	Gestão TI	Gestão Contratos
1	UFLA	81%	77%	80%	91%	82%
2	UFMS	79%	79%	71%	92%	83%
3	UFRN	75%	73%	80%	60%	63%
4	UFRPE	61%	65%	58%	54%	64%
5	UFFS	61%	68%	61%	55%	64%
6	UFPB	60%	41%	63%	47%	73%
7	UNIPAMPA	57%	63%	57%	46%	58%
8	UFG	56%	57%	54%	78%	74%
9	UFRGS	53%	52%	49%	63%	28%
10	UFRA	52%	61%	58%	44%	68%
11	UFC	51%	56%	50%	69%	49%
12	FURG	50%	44%	53%	26%	60%
13	UFMT	48%	52%	43%	69%	34%
14	UNILA	48%	40%	39%	43%	62%
15	UNIFESP	47%	60%	37%	42%	69%
16	UFERSA	47%	39%	40%	48%	47%
17	FUB	44%	55%	44%	35%	55%
18	UFS	43%	31%	43%	44%	44%
19	UFMG	43%	46%	47%	43%	45%
20	UFT	43%	50%	45%	33%	49%
21	UNIFAP	41%	50%	48%	48%	21%
22	UNIVASF	41%	52%	36%	38%	53%
23	UNIR	41%	61%	32%	66%	35%
24	UNIRIO	40%	64%	39%	60%	24%

25	UFCA	39%	56%	45%	32%	19%
26	UFV	38%	44%	35%	39%	36%
27	UFTM	38%	35%	35%	29%	42%
28	UFPE	38%	42%	34%	37%	38%
29	UFU	37%	56%	38%	25%	47%
30	UFOP	36%	37%	34%	41%	45%
31	UFPEL	35%	45%	32%	54%	36%
32	UFAM	35%	54%	36%	34%	48%
33	UFSJ	34%	43%	40%	15%	39%
34	UFABC	34%	43%	28%	49%	34%
35	UFSM	34%	46%	40%	21%	39%
36	UNIFEI	31%	41%	31%	35%	42%
37	UFCG	31%	30%	30%	19%	42%
38	UFJF	31%	36%	28%	43%	23%
39	UFPI	30%	44%	32%	25%	36%
40	UFOB	30%	36%	25%	24%	35%
41	UFVJM	30%	41%	25%	27%	38%
42	UFES	30%	30%	23%	51%	28%
43	UFF	30%	31%	25%	31%	32%
44	UNIFESSPA	29%	20%	14%	24%	39%
45	UFBA	29%	19%	18%	26%	37%
46	UFRB	29%	36%	27%	23%	13%
47	UTFPR	29%	25%	25%	56%	26%
48	UFSCAR	27%	37%	32%	31%	28%
49	UFRRJ	27%	37%	39%	15%	40%
50	UFPR	27%	25%	23%	30%	32%
51	UFAL	27%	16%	31%	24%	28%
52	UFCSPA	25%	30%	20%	27%	23%
53	UFAC	25%	34%	24%	22%	23%
54	UFPA	24%	43%	40%	31%	10%
55	UFSC	23%	21%	20%	15%	43%
56	UFGD	21%	28%	21%	9%	28%
57	UNIFAL	19%	28%	17%	8%	37%
58	UFRJ	18%	23%	20%	13%	19%
59	UFRR	18%	28%	21%	10%	33%
60	UNILAB	16%	19%	16%	19%	17%
61	UFOPA	15%	24%	21%	9%	25%
62	UFMA	12%	12%	11%	14%	5%
63	UFSB	10%	15%	8%	2%	19%