

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ADRIANA MARIA FREIRE DAIBERT

Análise da governança sob a ótica dos gestores em uma Instituição Federal de Ensino Superior segundo as diretrizes do Tribunal de Contas da União: um estudo na UFTM.

UBERLÂNDIA

2021

ADRIANA MARIA FREIRE DAIBERT

Análise da governança sob a ótica dos gestores em uma Instituição Federal de Ensino Superior segundo as diretrizes do Tribunal de Contas da União: um estudo na UFTM.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes

UBERLÂNDIA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

D132a Daibert, Adriana Maria Freire, 1980-
2021 Análise da governança sob a ótica dos gestores em uma Instituição Federal de Ensino Superior segundo as diretrizes do Tribunal de Contas da União [recurso eletrônico] : um estudo na UFTM / Adriana Maria Freire Daibert. - 2021.

Orientador: José Eduardo Ferreira Lopes.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.5562>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Lopes, José Eduardo Ferreira, 1971-, (Orient.).
II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

Glória Aparecida
Bibliotecária - CRB-6/2047


UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br


ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 72, PPGGO				
Data:	trinta de julho de dois mil e vinte e um	Hora de início:	09h00	Hora de encerramento:	11h20
Matrícula do Discente:	11922GOM002				
Nome do Discente:	Adriana Maria Freire Daibert				
Título do Trabalho:	Análise da governança sob a ótica dos gestores em uma Instituição Federal de Ensino Superior segundo as diretrizes do Tribunal de Contas da União: um estudo na UFTM				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Pública				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em **Gestão Organizacional**, assim composta: Professores Doutores: **José Eduardo Ferreira Lopes - FAGEN/UFU**, orientador da candidata; Valdir Machado Valadão Júnior - FAGEN/UFU e Heloísa Helena Oliveira Martins Shih - UFTM.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. **José Eduardo Ferreira Lopes**, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/07/2021, às 10:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Valdir Machado Valadão Júnior, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/07/2021, às 10:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **HELOISA HELENA OLIVEIRA MARTINS SHIH, Usuário Externo**, em 02/08/2021, às 16:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2905393** e o código CRC **238A6BFB**.

A Deus pelas graças diárias recebidas.
Aos meus pais Nair e José (in memorian).
Aos meus irmãos Alécio, Alessandra e Adelmo.
Ao meu irmão Aluísio e sua esposa Olímpia.
Às minhas sobrinhas Gabriela e Mayara.
Ao meu sogro Nilton e sua esposa Alice.
Ao meu esposo e melhor amigo Bruno.
Por serem a minha base e fonte das minhas melhores alegrias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primordialmente a Deus, por todas as graças recebidas e amparo constante, tornando os momentos difíceis mais leves e os de alegria mais edificantes.

A minha família minha gratidão pelo apoio incessante e irrestrito em meus projetos, sempre me indicando o caminho da fé, da perseverança, da generosidade e do amor. Ao meu companheiro de vida Bruno, pela paciência e por tornar todos os momentos mais leves, tornando meu riso mais feliz.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, agradeço por ter me conduzido neste processo com tamanha dedicação e sobretudo, pela amizade, confiança e constante incentivo.

A todos os professores do PPGGO/FAGEN/UFU, meus agradecimentos pelo empenho e por terem compartilhado de seus bens meus mais valiosos: conhecimento e tempo. Bem como a todo corpo diretivo da FAGEN por terem lutado pela implementação deste programa, bem como aos servidores técnicos administrativos, em especial ao Vinícius, que não mede esforços para atender às demandas discentes.

Agradeço à Prof^ª. Dr^ª. Heloísa Helena Oliveira Martins Shih e ao Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, por terem aceitado participar das bancas de qualificação e defesa e sobretudo pelas inestimáveis contribuições com o trabalho.

Minha gratidão a todos os colegas com os quais compartilhei durante este período aprendizados, angústias e muitas alegrias, alguns dos quais tornaram-se grandes amigos.

Ainda meus sinceros agradecimentos à equipe da Auditoria Interna, pelo incentivo, confiança e apoio neste processo. E a todos os servidores da UFTM, principalmente àqueles que diretamente contribuíram com este estudo, instituição pela qual nutro grande respeito e admiração, permitindo-me a constante aperfeiçoamento, e que me proporciona colocar em prática meus princípios e crenças de uma administração justa e que se volta para o atendimento de valores socialmente úteis.

"É possível que haja boa gestão com má governança,
mas muito difícil que exista má gestão
em contexto de boa governança".

Nardes, Altounian e Vieira (2018, p. 162).

RESUMO

A grande demanda de necessidades diversas a serem atendidas em prol da sociedade frente aos poucos recursos disponíveis são desafios diários que os gestores públicos enfrentam, assim para tornar os processos mais efetivos, os modelos administrativos na administração pública passam por constante reformulação, e a governança pública mostra-se atualmente como o paradigma ideal para se atingir bons resultados. Neste contexto, as universidades públicas, enquanto órgãos de grande relevância no contexto social devem se adaptar para melhor alcance de seus objetivos institucionais, assim esta pesquisa se propôs a avaliar a visão dos gestores das instâncias internas de governança da UFTM sobre a governança na universidade, de acordo com as diretrizes traçadas pelo TCU, órgão que tem disseminado a cultura de governança pelo país, por meio de estudos e trabalhos referentes ao tema. A pesquisa se utilizou da abordagem de métodos mistos, sendo descritiva, de natureza aplicada, utilizando-se do estudo de caso, com análise de conteúdo pela técnica de análise categorial e estatística descritiva simples. Foram utilizadas como fontes entrevistas individuais, observação indireta e análise documental. Os resultados parecem indicar que a visão dos gestores está compatível com o identificado pelo TCU no iGG, com baixa assimilação do assunto, ainda que boas práticas de governança tenham sido implementadas na universidade, destacando-se aquelas relacionadas aos princípios de transparência e *accountability*, contudo cabendo melhorias nos processos de planejamento, gestão de pessoas, gestão de riscos e TI.

Palavras-Chave: governança pública; boas práticas de governança; universidade federal; iGG; Tribunal de Contas da União.

ABSTRACT

The great demand of diverse needs to be met on behalf of society in face of the few resources available are daily challenges that public managers face; so, to make the process more effective, administrative models in public administration undergo constant reformulation, and public governance is currently shown as the ideal paradigm to achieve good results. In this scenario, public universities, as bodies of great relevance in the social context, must adapt to better achieve their institutional objectives; so, this research aimed to assess the view of managers of the UFTM's internal governance bodies on university governance. In accordance with the guidelines drawn up by the TCU, the body that has disseminated the culture of governance throughout the country, through studies and works related to the subject. The research used the mixed methods approach, being descriptive, of applied nature, using the case study, with content analysis by the technique of categorical analysis and simple descriptive statistics. Individual interviews, indirect observation and document analysis were used as sources. The results seem to indicate that the managers' view is compatible with what was identified by the TCU in the IGG, with low assimilation of the subject, even though good governance practices have been implemented at the university, highlighting those related to the principles of transparency and accountability, however, with improvements in planning, people management, risk management and IT processes.

Keywords: Public Governance. Good governance practices. Federal University. IGG. Court Union Accounts.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapa mental da pesquisa	18
Quadro 2 - Mapa mental do referencial teórico	20
Quadro 3 - Diferenças do NPM x pós-NPM	28
Quadro 4 - Conceitos de Governança	30
Quadro 5 - Relação das legislações que impactaram no tema Governança	33
Quadro 6 - Orientações editadas pela CGU e pelo TCU	37
Quadro 7 - Avaliações sobre governança realizadas pelo TCU em TI, Pessoas e Aquisições	39
Quadro 8 - Percentual de órgãos e entidades que se encontravam no estágio inicial de capacidade de cada índice em 2017 e em 2018	41
Quadro 9 - Instrumentos de modificação no ensino superior implementados no governo PT	45
Quadro 10 - Mapa mental dos procedimentos metodológicos	54
Quadro 11 - Protocolo do estudo de caso	58
Quadro 12 - Protocolo da pesquisa para coleta de dados	63
Quadro 13 - Características dos modelos administrativos	68
Quadro 14 - Práticas de governança fixadas pelo TCU versus documentos comprobatórios	77
Quadro 15 - Resultados da pesquisa	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre governança e gestão	32
Figura 2 - Governança e seus instrumentos	36
Figura 3 - Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública	38
Figura 4 - Componentes dos mecanismos de governança	39
Figura 5 - Capacidade em Governança Pública	40
Figura 6 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança	43
Figura 7 - Funções de governança e de gestão X verbos dos Relatórios de Autoavaliação	100
Figura 8 - Funções de governança e de gestão X substantivos dos Relatórios de Autoavaliação	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resoluções do Reitor	70
Tabela 2 - Resoluções do CONSU	70
Tabela 3 - Burocracia Weberiana - Resoluções do Reitor	70
Tabela 4 - Burocracia Weberiana - Resoluções do CONSU	71
Tabela 5 - Gerencialismo - Resoluções do Reitor	73
Tabela 6 - Gerencialismo - Resoluções do CONSU	73
Tabela 7 - Governança - Resoluções do Reitor	73
Tabela 8 - Governança - Resoluções do CONSU	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principais verbos presentes nos relatórios de autoavaliação	100
Gráfico 2 - Principais substantivos presentes nos relatórios de autoavaliação	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN - Auditoria Interna

CEFORES - Centro de Educação Profissional da UFTM

CGU - Controladoria Geral da União

CIPFA - *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*

CNE - Conselho Nacional de Educação

COACE - Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis

COENS - Conselho de Ensino

COEXT - Conselho de Extensão

CONCUR - Conselho de Curadores

CONDES - Conselho Social de Desenvolvimento

CONSU - Conselho Superior

COPPG - Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação

COVID-19 - Doença causada pelo coronavírus denominado SARS-CoV-2

DASP - Departamento de Administração do Serviço Público

EBSERH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

EXE-Sippec - Órgãos do Poder Executivo - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

FHC - Fernando Henrique Cardoso

FIES - Fundo

FMI - Fundo Monetário Internacional

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC - *International Federation Accountants*

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

iGG - Índice Integrado de Gestão e Governança

iGovContrat - Índice de governança e gestão de contratações

iGovP - Índice de avaliação da governança pública

iGovPessoas - Índice de governança e gestão de pessoas

iGovPub - índice de governança pública do TCU

iGovTI - Índice de governança e gestão de tecnologia da informação

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NPM - *New Public Management*

OCDE - Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

ONG - Organização não governamental

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PNE - Plano Nacional de Educação

PROUNI - Programa de Universidade para todos

PT - Partido dos Trabalhadores

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SINAES - Sistema Nacional de Ensino Superior

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

UAB - Universidade Aberta do Brasil

UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização.....	10
1.2 Objetivo geral	14
1.3 Objetivos específicos	14
1.4 Justificativa	15
1.5 Estrutura da dissertação	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Reformas Administrativas no Estado Brasileiro.....	21
2.2 Governança e Gestão Pública	28
2.3 Avaliações sobre governança realizadas pelo TCU.....	38
2.4 Governança nas Instituições Federais de Ensino Superior	43
2.5 Estudos anteriores sobre governança nas IFES	46
3 PROCEDIMENOS METODOLÓGICOS	54
3.1 Abordagem, natureza e objetivos da pesquisa	55
3.2 Tipo da pesquisa	56
3.3 Coleta de dados	57
3.4 Técnica de Análise dos Dados	64
3.5 Considerações éticas	65
4. RESULTADOS	66
4.1 Descrição da Instituição analisada	66
4.2 Características dos modelos de gestão adotados na Universidade.	67
4.3 Práticas de governança implementadas pela UFTM.....	76
4.4 Elementos das decisões do TCU que podem ter influenciado na implementação de boas práticas de governança	99
4.5 Categorização das entrevistas realizadas com os gestores da alta administração.....	104
4.5.1 Liderança.....	105
4.5.2 Estratégia.....	107
4.5.3 Riscos Organizacionais	109
4.5.4 Gestão de Pessoas.....	109
4.5.5 Gestão de Tecnologia da Informação.....	111
4.5.6 Gestão de Contratações	113
4.5.7 Accountability	114

4.6 Entraves à implementação da governança	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICES	130
APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas com os gestores da alta administração (Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores)	130
APÊNDICE B - Roteiro de grupo focal com os membros dos conselhos superiores.....	132
APÊNDICE C - Resoluções do Reitor, de matéria administrativa, vigentes conforme Portaria REITORIA/UFTM n.5/2020 e conferência realizada no site institucional em junho/2021.	134
Apêndice D - Resoluções do CONSU, de matéria administrativa, vigentes conforme Portaria REITORIA/UFTM n.5/2020 e conferência realizada no site institucional em junho/2021.	136
Apêndice E - Categorização das Resoluções editadas pelo Reitor	139
Apêndice F - Categorização das Resoluções editadas pelo CONSU.....	151
Apêndice G - Categorização dos Relatórios de Autoavaliação Institucional dos exercícios de 2017 e 2018, emitidos conforme Acórdãos, ambos do Plenário, números 588/2018 e 2.699/2018.	174
Apêndice H - Categorização das entrevistas realizadas com os gestores da alta administração da UFTM.	181
APÊNDICE I - Produto Tecnológico	184

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira desde as primeiras décadas do século passado vem se direcionando para a obtenção de melhores práticas de gestão e melhoria dos serviços prestados. Para tanto buscou romper primeiramente com o patrimonialismo patriarcal¹ implementando a burocracia weberiana, e após utilizando-se de novas visões da administração pública, como a *New Public Management (NPM)*, que procurou dotar as instituições de características gerenciais objetivando melhor atendimento aos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 2020).

Decorrente desta trajetória e alinhado ao aumento da cobrança por parte da população cada vez mais ciente de seus direitos, atualmente o Estado volta-se para práticas de gestão que demandam dos gestores maiores responsabilidades e autonomia em suas decisões. Neste patamar, a governança mostra-se como modelo adequado às atuais exigências da sociedade e aos modelos propostos por organizações internacionais, baseada nas melhores práticas de gestão adotadas tanto na esfera privada quanto pública (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020), com base nas seguintes práticas: *compliance* (conformidade com as normas), gestão de riscos, controles internos e integridade, buscando o alcance da transparência e da *accountability* (responsabilização e prestação de contas) (MIRANDA, 2017).

Esta dissertação pretende propiciar a discussão a respeito do nível de governança na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), sob a ótica dos gestores das instâncias internas de governança (alta administração e conselhos superiores), com base em trabalhos realizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) sobre governança nas instituições públicas federais, e para tanto, apresenta inicialmente o contexto da pesquisa efetuada, seus objetivos, bem como os elementos teóricos basilares das discussões.

1.1 Contextualização

Transformações sociais, econômicas, ambientais e tecnológicas moldam a gestão das instituições privadas e públicas. Em virtude da alteração dos cenários nestes ambientes, desde as duas últimas décadas do século passado, intensificou-se a discussão em torno da melhoria da gestão por resultados mais profícuos (VIEIRA; BARRETO, 2019).

¹ Sobre o patrimonialismo patriarcal ver FAORO, Raymundo (2001); MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru; NOHARA, Irene Patrícia, 2017, p. 51-52.

Estas mudanças são impulsionadas por conjunturas políticas, crises econômicas e fiscais, tal como elucidado por Matias-Pereira (2010) como a grande crise financeira e mundial de 2008, a crise do Estado de Bem Estar social nos países do primeiro mundo e a crise de desenvolvimento nos países subdesenvolvidos, com o declínio dos modelos econômicos e administrativos e a debilidade do sistema político.²

Além disso, conforme Nogueira e Gaetani (2018), alterações nas sociedades decorrentes de privatizações de parte dos serviços públicos e maior participação do terceiro setor, da divisão de competências entre subníveis estatais e do aumento do poder regulamentador e normativo de organizações supranacionais, impactaram a relativização do papel do Estado e a inevitabilidade de revisão dos processos gerenciais.³

Para além das crises de governabilidade, como a do *Welfare State* na década de 1980, Teixeira e Gomes (2019) destacam que o conflito de agência também contribuiu para o reexame dos modelos de gestão, até mesmo no âmbito público, visto que os cidadãos esperam por eficiência na implementação das políticas públicas e não simplesmente na sua entrega.

De acordo com a Teoria da Agência, uma das mais utilizadas para embasar a governança corporativa, inicialmente tratada no âmbito privado, o conflito surge a partir do momento em que a propriedade e o controle nas instituições passam ser exercidos por partes distintas, quando o proprietário (principal) delega a um gestor (agente) os poderes de direção. O conflito se origina do antagonismo dos interesses, pois cada parte busca maximizar seus benefícios, ou seja, os objetivos nem sempre estão alinhados (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020).

O conflito de agência é visto por muitos autores como a mola propulsora da governança, pois a partir do momento que houve o afastamento dos proprietários e assunção do comando das instituições pelos gestores, passou a imperar entre estes agentes a diferença de ideias, objetivos e necessidades, decorrente dos desequilíbrios de informações, de poder e de autoridade (BRASIL, 2014; MATIAS-PEREIRA, 2010; MIRANDA, 2017; TEIXEIRA; GOMES, 2019; VIEIRA; BARRETO, 2019). Para alinhar estes interesses é que se propõe a boa governança, como um conjunto de preceitos e mecanismos, a fim de que os resultados esperados sejam atingidos (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

² Para maiores informações sobre o Estado do Bem Estar Social e as crises mencionadas ver: CUNHA, Joaci de S. et al, 2015; MANCEBO, Deise, 2017; LESSA, Sergio, 2013.

³ As alterações citadas podem ser relacionadas à Nova Gestão Pública, implementada em muitos países, e no Brasil a partir de 1995. Maiores considerações serão apresentadas no referencial teórico. Para mais informações ver BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, 2017a, 2017b.

Neste sentido, segundo Miranda (2017) surgiu a necessidade de revisão da governança corporativa, almejando-se a proteção dos acionistas detentores de menor participação nas sociedades empresariais, a melhoria dos processos de transparência das informações e de prestação de contas dos responsáveis pela gestão.

E apesar de a noção da governança ter sido, majoritariamente, discutida para a gestão de organizações não estatais, é possível estabelecer um paralelo entre o público e o privado, logo o mesmo movimento começou a ser observado no âmbito público, considerando-se que o conflito de agentes também impera neste setor, quando a sociedade, enquanto proprietária, delega aos agentes públicos, gestores e políticos, poderes para representar seus interesses (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020).

Assim, objetivando orientar as organizações públicas, diversos países passaram a se preocupar com o tema governança, e instituições internacionais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a *Internacional Federation of Accountants* (IFAC) desenvolveram diretrizes para a boa governança, a fim de que possam ser observadas pelas instituições em prol da melhoria da prestação dos serviços públicos (BRASIL, 2014).

Este novo conceito de administração para o setor público, segundo Vieira e Barreto (2019) busca alinhar eficiência e conformidade, e demanda níveis mais elevados de confiança e de articulação social, para que os propósitos comuns de desenvolvimento da sociedade sejam atingidos, por meio da maior interação entre os diversos setores estatais.

Desta feita, no âmbito público, os gestores dos centros de governo devem se articular para avaliar os cenários e direcionar os processos de governança em favor da eficiência da gestão pública, todavia, segundo Nogueira e Gaetani (2018), no Brasil este processo não foi conduzido por estes agentes, demandando a atuação dos órgãos de controle interno e externo do país, a Controladoria Geral da União (CGU) e o TCU, em especial deste último.

Logo, com o propósito de fomentar a discussão no âmbito nacional e induzir a melhores práticas de gestão, o TCU realizou, entre 2007 a 2016, auditorias de natureza operacional para avaliar os processos de governança nas instituições públicas federais do país e, devido à imaturidade do conceito no setor público, os primeiros trabalhos foram voltados para a gestão e governança da ética, da tecnologia da informação (TI), de pessoas e de contratações públicas (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020; BRASIL, 2014, 2020d; NOGUEIRA; GAETANI, 2018).

Além disso, o tribunal realizou estudos em parceria com a OCDE e Entidades de Fiscalização Superior da África do Sul, Canadá, Chile, Coréia do Sul, Estados Unidos,

França, Holanda, Índia, México, Polônia, Portugal e da União Européia para fomentar o tema governança pública e contribuir para o melhor desempenho das instituições públicas nestes países (BRASIL, 2014; NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

A partir destes estudos foi elaborado o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria (RBG), no qual o TCU afirma seu entendimento sobre governança, qual seja:

A governança no setor público é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2014, p. 7-8).

Em 2014, o tribunal realizou trabalho, com base no referencial mencionado, para obter e sistematizar informações sobre a governança nas organizações públicas dos três entes federativos: Municipal, Estadual e Federal, objetivando apresentar à sociedade uma avaliação geral da atuação destas instituições (BRASIL, 2015, 2020c).

A partir de 2017 o TCU compilou em um único levantamento os trabalhos realizados em âmbito federal sobre a governança pública e governança e gestão de pessoas, de contratos e de TI, tornando o levantamento parte integrante dos processos de contas das organizações. Estes ciclos avaliativos foram realizados em 2017 e 2018, consolidados nos Acórdãos, ambos do Plenário, números 588/2018 e 2.699/2018 (BRASIL, 2018b, 2018c).

Por meio destes trabalhos o TCU desenvolveu o índice integrado de governança e gestão públicas (iGG), composto pelos índices de governança pública, de governança e gestão de pessoas, de governança e gestão de TI e de governança e gestão de contratações, objetivando avaliar a maturidade de governança e gestão nos órgãos federais (BRASIL, 2018a, 2018b). Referidos trabalhos foram indutores do tema no âmbito das instituições federais e a análise do nível de governança de cada instituição avaliada pode propiciar ganho de melhoria em seus desempenhos e consequente melhor entrega de serviços à sociedade.

Dentre estas instituições, importa destacar as Universidades Federais, constituídas como autarquias ou fundações públicas, e vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), sendo responsáveis pelo tripé ensino, pesquisa e extensão, fornecendo à sociedade importantes serviços e caracterizando-se como indutoras de crescimento econômico nas regiões em que se encontram, conforme destacado por Oliveira e Deponti (2016).

Paula (2009, p. 83) enfatiza que as universidades detêm grande responsabilidade social, na medida que apoiam o desenvolvimento de cidadãos "críticos e participativos", que

contribuirão para um país mais "desenvolvido, justo e democrático". Neste sentido, é importante que as universidades procurem adequar seus modelos de gestão às exigências da sociedade, visto que, conforme ressaltado por Oliveira e Pisa (2015, p. 1.285) "a visão do grau de governança alcançado possibilita aos gestores públicos avaliar a efetividade das ações realizadas e refletir os bons e maus desempenhos".

Dentre as universidades públicas brasileiras, situa-se em Uberaba/MG, a UFTM, fundada em 1953 como Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM) e transformada em universidade federal em 2005, com grande impacto na região no Vale do Rio Grande, em Minas Gerais e em São Paulo, e no Nordeste Paulista, possuindo, em 2019, 28 cursos de graduação, 7 cursos técnicos, 16 programas de pós-graduação, 33 programas de residência médica, 2.626 servidores (técnico-administrativos, docentes e contratados) e cerca de 8.000 alunos (UFTM, 2019).

Diante deste contexto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a visão dos gestores das instâncias internas de governança da UFTM a respeito do nível de governança apurado no Índice Integrado de Governança e Gestão do TCU?

Quanto ao período de análise, serão utilizados os trabalhos realizados pelo TCU em 2017 e 2018, pois somente a partir de 2017 houve a integralização dos levantamentos de governança no iGG, tendo sido realizado apenas mais um ciclo avaliativo em 2018. Um novo ciclo de avaliação estava programado para 2020, porém em decorrência dos reflexos nas rotinas administrativas dos órgãos gerados pela pandemia da doença causada pelo coronavírus denominada SARS-CoV-2 (COVID-19), a avaliação foi prorrogada para 2021 (BRASIL, 2018b, 2018c; 2020c).

1.2 Objetivo geral

Pretende-se com este trabalho a identificar a visão dos gestores das instâncias internas de governança a respeito do tema, e como esta percepção pode impactar na implementação de boas práticas de governança, bem como aferir se os trabalhos efetuados pelo TCU impulsionaram a adoção de boas práticas de governança na Universidade.

1.3 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral do presente estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as principais práticas gerenciais empregadas na UFTM de acordo com os modelos de gestão adotados pela Administração Pública no Brasil anteriores à governança: patrimonialismo patriarcal, burocracia weberiana e gerencialismo.
2. Verificar quais práticas de governança foram implementadas pela UFTM, para aprimorar seus processos gerenciais e a entrega de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade;
3. Analisar o processo de construção dos Relatórios Individuais de Autoavaliação decorrentes dos levantamentos do iGG, ciclos de 2017 e 2018, para averiguar os elementos passíveis de sensibilizar os gestores para implementação de boas práticas de governança e gestão.

1.4 Justificativa

A definição do tema deste estudo surgiu das observações dos procedimentos gerenciais da UFTM, em virtude da vivência como servidora da universidade no cargo de auditora, sendo uma das principais responsabilidades da Auditoria Interna (AUDIN) contribuir para a melhoria da gestão. Neste sentido, foi possível, em decorrência das atividades desenvolvidas, acompanhar o desenvolvimento da instituição após sua transformação em universidade, em 2005, e suas ações gerenciais visando melhor entrega de serviços públicos, surgindo o questionamento quanto à efetividade da implementação de boas práticas de governança na instituição e seus potenciais benefícios. Corrobora-se assim, com Barros e Lehfeld (2017), que lecionam que o tema pode ser definido a partir da observação do cotidiano, seja na vida profissional, ou em atividades acadêmicas.

Desta feita, pretende-se com esta pesquisa analisar a visão dos gestores das instâncias internas de governança da universidade quanto ao nível de governança institucional, tendo por base os trabalhos realizados pelo TCU, em 2017 e 2018, sobre o iGG, relatados por meio dos Acórdãos números 588/2018 e 2.699/2018, ambos do Plenário (BRASIL, 2018b, 2018c), bem como aferir as práticas de governança implementadas na UFTM. A relevância da pesquisa se apresenta na medida em que se propõe a verificar as ações desenvolvidas pela universidade para se adequar aos novos procedimentos gerenciais propostos para as instituições públicas, a governança e seus instrumentos: *compliance*, integridade, gestão de riscos e controles internos

(MIRANDA, 2017), objetivando contribuir com a melhoria da prestação de serviço à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

Quanto à relevância social da pesquisa entende-se que, pelo papel desenvolvido pela Universidade na sociedade, é importante que sejam fomentadas boas formas de gestão, a fim de que os serviços prestados atinjam seu público alvo, contribuindo para melhor aplicação dos gastos públicos e entrega de serviços, por exemplo, com adequada formação profissional dos estudantes, melhoria em pesquisas, entregas à sociedade por meio das atividades de extensão e promoção do desenvolvimento regional.

Ressalta-se que, conforme exposto por Rodrigues (2019) nas universidades as atividades de gestão, governança e controle são garantidas por intermédio de suas estruturas organizacionais, ou seja, pelas instâncias colegiadas, com participação da comunidade acadêmica e de representantes da sociedade civil, bem como por seus órgãos executivos. Nesta estrutura, eventuais problemas identificados são relatados às unidades administrativas e/ou acadêmicas competentes para, se necessário, implantação de novos controles. Busca-se, assim, resultados mais efetivos para a Universidade.

Rodrigues (2019) salienta, ainda, que a governança é uma responsabilidade de todos os servidores, devendo ser implementada por intermédio de planejamento estratégico. Neste sentido, o presente estudo ganha relevância na medida em que propõe ao avaliar a visão dos gestores quanto ao nível de governança implementado pela UFTM, em decorrência dos estudos realizados pelo TCU, fomentar nos servidores da instituição o interesse pelo tema e aferir as melhorias da governança como um todo, resultando em benefícios a todas as partes interessadas: gestores, fornecedores, estudantes, comunidade em geral.

No que tange à justificativa teórica, a utilização de índice para avaliação do nível de governança nas instituições, segundo o Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018a), se configura como um instrumento importante no fomento de boas práticas de governança, pois:

Ao comparar instituições a partir de um indicador, viabilizando diagnósticos personalizados, é possível tornar mais célere o processo de disseminação de boas práticas de governança. Ao tomar conhecimento de suas fragilidades relativas, o próprio órgão pode se concentrar em resolver os gargalos e tratar suas ineficiências (BRASIL, 2018a, p. 30).

Importante ressaltar que, os trabalhos realizados pelo TCU referentes ao iGG tiveram por base os estudos que culminaram na edição do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria

(BRASIL, 2014), que se originou dos estudos do tribunal junto às entidades de fiscalização superiores de outros países e à OCDE.

Quanto a este referencial, em recente estudo sobre governança pública feito por Teixeira e Gomes (2019, p. 544), foi sugerido como estímulo a futuros trabalhos que seja realizada "avaliação para identificar se os órgãos públicos aderiram aos pressupostos do referencial supramencionado, além de avaliar o impacto da implementação de tais ações de governança em outras políticas públicas".

Em outro estudo de Sobreira e Rodrigues Junior (2018) foi levantada a importância de novos estudos em órgãos públicos, indicando, inclusive, as instituições de ensino superior, para aferição do nível de governança de acordo com as premissas do IFAC, que embasaram os estudos do TCU para criação do iGG.

Ainda, em estudo realizado por Rodrigues (2019, p. 99) sobre as novas estruturas de governanças nas entidades federais brasileiras de ensino, foi sugerido como pesquisa futura a análise das "transformações ocorridas na gestão oriundas da integração da Governança no processo decisório da entidade, contrastando a literatura acadêmica com a realidade empírica". Além disso, a pertinência e a contemporaneidade do tema governança pode ser aferida no destaque que recebeu nos trabalhos realizados pelo TCU e na recente literatura, reforçando a necessidade de ampliação da discussão e entendimento sobre o tema (MATIAS-PEREIRA, 2010; NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

A relevância prática da pesquisa se apresenta na medida em que se propõe a identificar e analisar as principais práticas de governança adotadas pela Universidade e como estas ações podem propiciar melhores resultados em seus objetivos institucionais, gerando benefícios a todos os envolvidos. Também o interesse pessoal da pesquisadora no assunto enquanto integrante da Auditoria Interna da Universidade, visto que o tema poderá propiciar melhor atuação tanto desta unidade administrativa de controle, quanto da universidade como um todo.

Importante também ressaltar a interação da pesquisa com um dos propósitos do mestrado profissional, qual seja "atuar com foco em problemas práticos na produção de material intelectual/tecnológico, no âmbito da gestão organizacional de modo a contribuir com o desenvolvimento das organizações em suas diversas funções", preconizado no Art. 4º do Regulamento do PPGGO/FAGEN/UFU, aprovado pela Resolução nº 11/2015 do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU, 2015, p. 2).

1.5 Estrutura da dissertação

Estruturalmente, esta pesquisa compõe-se de cinco capítulos que se apresentam da seguinte forma, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Mapa mental da pesquisa.

Motivação da pesquisa				
Justificativa pessoal: Interesse pela pesquisa enquanto servidora da Auditoria Interna da Universidade.	Justificativa teórica: Avaliar a visão dos gestores das instâncias internas de governança (alta administração e conselhos superiores da UFTM), em conformidade com o iGG-TCU. Trabalhos realizados por Affonso, 2018, Lima; Ferreira; Rossim (2020), Oliveria; Pisa (2015), Rodrigues (2019), Salles et al, 2015, Sobreira; Rodrigues Junior (2018), Teixeira; Gomes (2019), nos quais o tema foi indicado para futuras pesquisas.		Justificativa prática: Verificar as principais práticas de governança adotadas pela UFTM e quais podem ser aprimoradas, para melhor entrega dos serviços ofertados à comunidade.	Justificativa social: Contribuir para a melhoria da gestão da Universidade e, conseqüentemente, para melhores serviços prestados à comunidade acadêmica e para a sociedade de forma geral.
Definições do propósito da investigação				
Problema de pesquisa: Qual a visão dos gestores das instâncias internas de governança da UFTM a respeito do nível de governança apurado no Índice Integrado de Governança e Gestão do TCU?				
Objetivo da pesquisa: Avaliar a visão dos gestores das instâncias internas de governança da UFTM a respeito do nível de governança apurado no Índice Integrado de Governança e Gestão do TCU.				
Investigação teórica				
Referencial teórico				
Reformas administrativas do Estado Brasileiro	Governança e Gestão Pública	Governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)	Trabalhos sobre governança realizados pelo TCU	Estudos anteriores sobre governança nas IFES
Aspectos metodológicos				
Pesquisa bibliográfica e documental	Coleta de dados primários e secundários		Preparação e padronização dos dados	Análise dos dados
Análise de conteúdo				
Resultados da pesquisa				
Análise e discussão dos resultados				
Principais conclusões				
Limitações da pesquisa				
Considerações finais				

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Inicia-se com esta introdução, com demonstração da contextualização, da relevância e delimitação do tema, do problema e dos objetivos (geral e específicos) e das justificativas da pesquisa.

No segundo capítulo, evidencia-se a fundamentação teórica, abordando as reformas administrativas do Estado Brasileiro, traçando um retrospecto das políticas de Estado que vigoraram desde o final do século XIX aos dias atuais, bem como os modelos de gestão da

Administração Pública que se alinharam àquelas formas, a fim de propiciar melhor compreensão do atual cenário político e administrativo das entidades públicas.

Ainda no referencial teórico abordam-se as conceituações de governança e gestão pública, sob a ótica dos principais doutrinadores do assunto, bem como das organizações nacionais e transnacionais que tratam do tema e se propõem a impulsionar melhores práticas na administração pública, descrevendo-se, inclusive, as principais normas que surgiram a respeito do tema e podem contribuir para a eficácia governamental. Além disso, traça-se o perfil da governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), demonstrando como o tema tem sido trabalhado nestas instituições e sua importância para melhoria na entrega dos serviços prestados pelas universidades. Também são descritos os trabalhos realizados pelo TCU sobre avaliação de governança no país, e outras pesquisas realizadas sobre o tema, afirmando a importância de seu estudo.

No terceiro capítulo discorre-se sobre os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, que possui abordagem qualitativa e quantitativa, natureza aplicada e quanto aos objetivos é descritiva, tratando-se de um estudo de caso, viabilizado pelas seguintes fontes de dados: documentos e dados institucionais, entrevistas estruturadas e observação indireta, utilizando-se das análises documental e de conteúdo, e estatística descritiva simples para interpretação dos dados.

A discussão e os resultados da pesquisa são apresentados no quarto capítulo. Apresenta-se, ainda, o produto tecnológico fruto desta pesquisa, qual seja, a minuta da Política de Governança da UFTM, conforme Apêndice I.

As considerações finais são delineadas no capítulo cinco e se dispõem a demonstrar as conclusões deste trabalho, suas principais contribuições para a UFTM, os benefícios que podem ser gerados para seus administradores, fornecedores, servidores, alunos e sociedade em geral. Busca-se, outrossim, evidenciar os principais desafios para efetiva implementação da governança na Universidade e as principais estratégias que podem ser adotadas para superação dos obstáculos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para verificar como a governança está sendo tratada no âmbito público foi realizada busca dos trabalhos que tratam sobre governança pública existentes na literatura, bem como a respeito das reformas administrativas do Estado Brasileiro, passando por seus períodos históricos, pelas formas políticas de intervenção do Estado na economia e dos modelos de gestão adotados pela administração pública ao longo da república. Também foi realizada pesquisa sobre a evolução da educação superior no Brasil e dos modelos de gestão adotados pelas IFES.

A pesquisa sistematizada foi realizada nos sites de busca Google Acadêmico e Scielo, com as seguintes palavras-chaves: Governança corporativa, Governança pública, Governança no setor público, Administração Pública, Reforma da Administração Pública, Reforma do Estado, Reforma Gerencial, Administração Pública Gerencial, Governo Federal, Universidade Pública, Universidade Federal, IFES, Instituição de Ensino Superior, Ensino Superior, Educação Superior e Índice de Gestão. Além disso foram revistados os doutrinadores de referência a respeito do tema governança pública no Brasil.

Os principais conceitos e princípios da governança pública foram verificados nos diversos sítios eletrônicos das organizações nacionais e internacionais que tratam do tema, tais como: TCU, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Word Bank*, IFAC e OCDE, bem como foram pesquisadas as legislações que tratam do tema, tanto em artigos, livros, bem como na página eletrônica do governo brasileiro.

Ressalta-se que o tema governança passou a ser tratado desde o final das duas últimas décadas do século passado, mas inicialmente no contexto privado, sendo a apropriação deste conceito no âmbito público mais recente, a partir do início deste século, impulsionado pelos estudos realizados pelas organizações transnacionais e do órgão de controle externo no país e apoio técnico ao poder legislativo, o TCU, com objetivo de orientarem as organizações públicas na implementação das melhores práticas de governança e gestão objetivando entregas mais efetivas, eficientes e eficazes à sociedade. (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018). O Quadro 2 apresenta o mapa mental deste referencial teórico.

Quadro 2 - Mapa mental do referencial teórico.

Fundamentação teórica		
Reformas administrativas do Estado Brasileiro		
Períodos históricos	Formas políticas de intervenção do Estado na economia	Modelos de gestão da administração pública
Século XIX até 1930	Liberalismo	Patrimonialismo patriarcal

1930 a 1980	Estado do Bem Estar Social	Burocracia Weberiana
1980 a 2000	Neoliberalismo	Gerencialismo
2000 aos dias atuais	Globalização	Governança
Reformas da Administração Pública e períodos políticos da República no Brasil		
Período político		Modelo de gestão
República da Espada (1889 a 1894) e República Oligárquica (1894 a 1930)		Patrimonialista
Período desenvolvimentista (1930 a 1980). Era Vargas (1930 a 1945), República Populista (1946 a 1964) e Ditadura Militar (1964 a 1985).		Burocracia Weberiana
Nova República (1985 aos dias atuais). Redemocratização do país.		Gerencialismo e governança
Governança e Gestão Pública		
Governança Atos de administrar, direcionar e monitorar realizados pela alta administração.		Gestão Mecanismos de liderança, estratégia e controle, executados pelo corpo executivo das instituições.
Conceitos de governança apresentados por organizações nacionais e internacionais.		
Apresentação de legislação nacional que se correlaciona com o tema governança.		
Publicações de instituições de controle sobre o tema governança.		
Avaliações sobre governança realizadas pelo TCU		
Apresentação dos principais trabalhos realizados pelo tribunal no tema governança e gestão e sobre a composição do iGG.		
Governança nas IFES		
Apresentação da evolução da educação superior no Brasil e dos modelos de gestão adotados pelas Universidades Federais.		
Estudos anteriores sobre governança nas IFES		
Apresentação de outras pesquisas sobre governança nas IFES, demonstrando seus objetivos, métodos utilizados e principais resultados.		

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

2.1 Reformas Administrativas no Estado Brasileiro

Ao longo do tempo, devido a conjunturas econômicas e sociais, o Estado passou por alterações em suas ideologias políticas, econômicas e de administração da máquina pública. Para melhor compreensão destas mudanças no cenário nacional é importante, primeiramente, lembrar as formas políticas de intervenção estatal na economia que vigoraram desde o final do século XIX aos dias atuais, bem como os modelos de gestão da Administração Pública que se alinharam àquelas formas.

Até o final do século XIX imperou a ideologia do liberalismo, com prevalência do modelo de gestão patrimonialista, que privilegiava relações entre os setores privado e público sem controle, com predominância dos interesses particulares sobre os da sociedade, e maior liberdade econômica do mercado. No entanto, no século XX, problemas advindos após as duas grandes guerras mundiais, da queda da bolsa de 1929 e da recessão da próxima década, impulsionaram críticas ao regime liberal, surgindo a ideologia do Estado do Bem Estar Social, que teve seu auge entre 1930 a 1980, tanto nos países desenvolvidos quanto nos do terceiro mundo (BRESSER-PEREIRA, 2017a, 2017b, 2020).

Houve, a partir de então, um substancial aumento do tamanho do Estado, a fim de suprir as necessidades sociais e resgatar a economia mundial, e conseqüente mudança no paradigma de administração da máquina pública, com o advento do modelo burocrático weberiano⁴, impondo novas regras à administração, ressaltando o valor público em detrimento do privado. Segundo Secchi (2009), formalidade, impessoalidade e profissionalismo são as principais características deste modelo, que também preconiza a cisão entre o planejamento e a execução das políticas públicas.

No entanto, devido ao substancial aumento do Estado e de sua forte atuação na economia, a partir do final da década de 1970, surgiram críticas ao *Welfare State*, exigindo-se a redução e o controle dos gastos públicos, maior liberdade econômica, com menos interferência estatal na economia e na sociedade (CAVALCANTE, 2017). Também podem ser citadas, como contribuição as estas críticas, a dinâmica social, a conquista de novos valores pluralistas, a disputa no cenário internacional pelos investimentos privados e pela qualificação da mão de obra, bem como novas tecnologias e estudos organizacionais (SECCHI, 2009).

Ganha expressão, portanto, o neoliberalismo, enfatizando a diminuição da intervenção estatal na economia, todavia, não obtendo êxito em atender aos novos anseios sociais, e desta feita inicia-se a segunda onda de reforma do aparelho estatal, denominada *New Public Management (NPM)*, preconizando a eficiência nas políticas públicas e a assunção dos modelos gerenciais do setor privado, como instrumento de modernização da máquina pública (BRESSER-PEREIRA, 2017b; CAVALCANTE, 2017).

De acordo com Bresser-Pereira (2017b) muito embora as ideias da NPM ou administração gerencial tenham surgido em conjunto com o neoliberalismo e tenham se iniciado no país que mais empregou esta nova ideologia, os Estados Unidos, isto não significa que preconizassem os mesmos ideais, pelo contrário, esta nova reforma ratificou os valores do Estado Social, pregando sua necessidade, porém com maior eficiência na entrega dos serviços públicos.

Assim, os novos valores prescritos pela reforma gerencial foram incorporados tanto nos países desenvolvidos, como na Grã-Bretanha, Nova Zelândia e Austrália, bem como naqueles em desenvolvimento, tais como Chile e Brasil (BRESSER-PEREIRA, 2017b). Porém, conforme Cavalcante (2017) os resultados obtidos foram diversos em decorrência da disparidade e heterogeneidade dos objetivos, bem como das peculiaridades institucionais.

⁴ Para maiores informações sobre o modelo Burocrático Weberiano ver MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru; NOHARA, Irene Patrícia, 2017.

Já a partir dos primeiros anos deste século, e principalmente após a crise financeira de 2008, inicia-se o enfraquecimento da ideologia neoliberal, cujo ápice se deu após o declínio da União Soviética no início da década de 1990 (BRESSER-PEREIRA, 2017b), surgindo a globalização, no campo da intervenção econômica do Estado, e novas críticas aos modelos administrativos até então apresentados, propondo-se uma nova reforma, começando a se propagar os princípios da governança na esfera pública (CAVALCANTE, 2017; FILGUEIRAS, 2018), que será melhor detalhada no próximo tópico.

Ressalta-se, todavia, que, os modelos de administração acima traçados (patrimonialismo patriarcal, burocracia weberiana, gerencialismo e governança) não se constituíram em etapas fragmentadas de modelos de gestão, como modelos de ruptura, adquirindo muito mais características de continuidade (ABRUCIO, 2007; CAVALCANTE, 2017; FILGUEIRAS, 2018; SECCHI, 2009).

Secchi (2009) defende ainda, que tanto a burocracia, o gerencialismo (por ele dividido em administração pública gerencial e governo empreendedor) e a governança possuem como ponto comum o foco no controle e como diferença substancial a forma de visualizar o cidadão (respectivamente como usuário, cliente e parte interessada), bem como o uso do clássico ciclo de gestão PDCA - planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*), sendo que na burocracia há prevalência da função organização (fazer/divisão de tarefas), no gerencialismo ênfase no planejamento, e na governança foco em liderar e coordenar (agir).

No contexto brasileiro estas reformas seguiram as tendências internacionais, e para melhor compreensão, serão demonstradas em alinhamento aos períodos políticos da república; visto ser este tipo de governo o que efetivamente é feito pelo e para o povo, a se evidenciar pelo significado da expressão originária da junção dos vocábulos "res" (coisa) e "publica" (do povo) (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

Conforme Gomes (2013) e Carvalho (2020), após a Proclamação da República em 1889, o Brasil foi governado nos dois primeiros governos por militares, denominando-se este período de República da Espada. A partir de 1894 a 1930 fora governado pelos grupos oligárquicos que dominavam o poder na época, mais especificamente, pelas oligarquias agrárias paulista e mineira, advindo daí o nome de República Oligárquica ou do Café com Leite, devido à alternância de poder entre os representantes dos dois estados.

Carvalho (2020) destaca ainda que, nesta época predominava o coronelismo, e portanto, imperava o modelo de gestão patrimonialista, com prevalência dos interesses particulares e pouca separação entre público e privado. No entanto, a crise financeira de 1929 fez declinar esta política, considerando que economicamente o que impulsionava o país era a

exportação do café, gerando a maior crise financeira da Primeira República. Assim, em 1930 após perder as eleições sob suspeita de fraude, Getúlio Vargas com apoio militar assume o poder⁵.

Inicia-se o período desenvolvimentista no país, de 1930 até 1980, ocorrendo ainda na década de 1930 a primeira reforma administrativa nos moldes da burocracia weberiana, almejando modernizar o Estado, buscando eficiência e profissionalização. O principal destaque desta época foi nos dizeres de Filgueiras (2018) e Souza (2017) a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, para melhor gerir os sistemas de pessoal, de orçamento e administrativo.

Destaca-se ainda a criação, em 1930, do Ministério da Educação, denominado inicialmente de Ministério da Educação e Saúde Pública; bem como a publicação do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, pelo Decreto-Lei 1.713 de 1939, estabelecendo o concurso público como forma de ingresso no serviço público, priorizando o mérito em oposição ao apadrinhamento, buscando romper com o patrimonialismo na Administração Pública (MAXIMILIANO; NOHARA, 2017).

Nesta época houve o envolvimento da burocracia pública profissional com a classe dirigente brasileira, um elo entre poder público e burguesia industrial, promovendo o desenvolvimento do país, período denominado de desenvolvimentista (BRESSER-PEREIRA, 2020) que coincidiu, politicamente, com a Era Vargas (1930-1945), com a República Populista (1946-1964) e com a ditadura militar (1964-1985), e muito embora o progresso obtido em termos de construção da Nação, foi mais marcado pelo autoritarismo do que por ideais democráticos.

Outra importante reforma neste período ocorreu durante a ditadura militar com a publicação do Decreto Lei 200, de 1967, que, segundo Filgueiras (2018), buscou promover a simplificação do serviço civil, do planejamento governamental e dos controles sobre a burocracia. Para este autor

No contexto do desenvolvimentismo, a expansão da intervenção do Estado na economia e a criação da administração indireta representaram elementos fundamentais para a continuidade do projeto de modernização e revisão do passado patrimonialista (FILGUEIRAS, 2018, p. 73).

⁵ Sobre a ascensão de Getúlio Vargas ao Poder ver D'ARAUJO, Maria Celina, 2017.

Ainda quanto à reforma de 1967, Souza (2017) a define como importante para o país promover sua política de consolidação industrial e de infraestrutura. Esta época é bem ilustrada por Bresser-Pereira (2017a, p. 11), nos seguintes termos:

Entre 1930 e 1990, o Brasil teve um regime de política econômica desenvolvimentista. Foi então que o país formou sua nação, formulou uma estratégia nacional de desenvolvimento, e realizou sua revolução industrial. No quadro desse regime, o país passou por crises (1954-1955, 1961-1964, 1980), nem sempre as políticas adotadas foram acertadas, a desigualdade aumentou no período, mas o fato é que o crescimento econômico foi extraordinário. Nesses 60 anos o Brasil completou sua revolução capitalista. Em 1930 o Brasil era uma sociedade agrário-exportadora dominada por uma oligarquia de senhores de terra e de políticos patrimonialistas. Em 1990, uma sociedade industrial que contava com uma grande classe média, uma classe operária importante, e uma elite de empresários e políticos comprometidos com a industrialização. Nesse período, apenas o Japão cresceu mais do que o Brasil.

Todavia, como acontecia a nível mundial, no final dos anos 1970 e mais fortemente na década de 1980, o Estado do Bem Estar social passa a sofrer críticas quanto ao seu inchaço e ineficiência. A economia brasileira começa a estagnar, e a ideologia democrática passa a fazer parte das discussões sociais.

Inicia-se a partir de 1985 a Nova República, com o retorno dos civis ao poder, e o processo de redemocratização do país, cuja principal visão dos novos atores políticos, segundo Abrucio (2007) era combater o autoritarismo até então vigente e seus erros que consistiram em fomentar os problemas históricos da administração pública, tais como o patrimonialismo, a falta de controle financeiro e de responsabilização dos governantes, além do desmembramento exagerado das empresas públicas, desfocando a atuação do governo.

Ainda conforme Abrucio (2007), as principais mudanças foram decorrentes da Constituição Federal de 1988, na qual foi reservado um capítulo específico para tratar da Administração Pública, com destaque para o fortalecimento dos órgãos de controle, para a descentralização e para a reforma do serviço civil focada na meritocracia, com o concurso público e com a profissionalização dos servidores. O autor destaca que, relativamente a este último item, havia sido criada em 1986 a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), visto que as ideias já convergiam para a melhor capacitação da burocracia e, por consequência, do serviço público; mesmo ano em que foi criado o Tesouro Nacional objetivando melhor controle orçamentário.

Desta feita, ainda no início dos anos 1990, no Governo Collor, inicia-se uma reforma da administração pública orientada para o controle da corrupção e da organização administrativa, com a redução do quadro de pessoal e das empresas, com maior controle sobre

elas (FILGUEIRAS, 2018). Todavia, o próprio governo estava eivado de corrupção e o *impeachment* demonstrou que seria necessária uma reforma mais ampla.⁶

Economicamente, após a década de 1990, o país passa a sofrer influência da ideologia neoliberal vinda do norte, citado por Bresser-Pereira (2020) como ortodoxia convencional, ou seja, decorrente do Consenso de Washington, firmado em 1989 pelas seguintes instituições financeiras: Tesouro Nacional, Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI). E neste panorama, conforme o autor, sai de cena a aliança da burguesia industrial e burocracia pública, manifestando-se a coligação de rentistas, agentes do setor financeiro e dos interesses estrangeiros.

E sob a influência da ideologia neoliberal, começam a fomentar no país as ideias a respeito da Nova Gestão Pública ou *New Public Management* (NPM)⁷, fortemente professada por organismos multilaterais (OCDE, FMI, Banco Mundial) e que pugnava por alterações nas estruturas e nos processos das instituições públicas para melhores resultados, baseando-se nos princípios da esfera privada (CAVALCANTE, 2017).

Assim, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), em 1995, Bresser-Pereira formula a Reforma Gerencial, que segundo seu idealizador, muito embora tenha surgido em conjunto com o neoliberalismo, não se vinculava a este, mas reafirmava a necessidade do Estado Social, a partir da melhor eficiência de suas práticas, e quando assim passou a ser compreendida foi implementada pela burocracia pública e defendida pela sociedade. Isto porque a burocracia weberiana até então vigente era adequada a um pequeno Estado Liberal, e com o crescimento do Estado Social até o final do século XX, aliado à globalização, houve necessidade de uma nova reforma administrativa (BRESSER-PEREIRA, 2020).

O autor da reforma não a comparou com mera cópia da NPM, assim a classificando:

A reforma não foi uma mera cópia da Nova Gestão Pública. Foi uma adaptação criativa das reformas de gestão pública que estavam acontecendo em alguns países ricos, com o desenvolvimento de uma série de conceitos e de um modelo estrutural que não estavam presentes ou estavam mal definidos na literatura européia e americana a respeito. (BRESSER-PEREIRA, 2020, p. 8).

⁶ Sobre o impeachment do Presidente Collor ver <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/plenario/discursos/escrevendohistoria/destaque-de-materias/20-anos-do-impeachment>; SALLUM JR., Brasília; CASARÕES, Guilherme Stolle Paixão e, 2011.

⁷ Para maiores informações sobre a Nova Gestão Pública ver MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru; NOHARA, Irene Patrícia, 2017.

Para viabilizar a Reforma Gerencial, Bresser-Pereira propôs, e foi aceita, a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), elaborou o Plano Diretor da Reforma do Estado e se comprometeu com alterações legislativas, sendo a principal a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, e outras de natureza infraconstitucional que foram necessárias para viabilizar novas instituições propostas na reforma, a qual buscava atingir três dimensões: institucional, cultural e de gestão (BRESSER-PEREIRA, 2020).

A reforma gerencial pugnava por descentralização administrativa; por autonomia e responsabilização dos gestores; por eficiência por resultados e não vinculação a regulamentos rígidos; pela profissionalização da alta administração pública, baseada na meritocracia; por maior participação social no controle das políticas do Estado, e por maior participação da iniciativa privada, com a proposição das seguintes formas institucionais: agências reguladoras, agências executivas e organizações sociais, sendo as duas primeiras voltadas para atividades restritas ao Estado e a última relacionada à atividades prestadas pelo Estado mas não de forma exclusiva, podendo ser ofertadas pela iniciativa privada, sob controle estatal (BRESSER-PEREIRA, 2017b, 2020).

Muitas das propostas da Reforma Gerencial de 1995 foram implementadas, e de acordo com Abrucio (2007) as principais conquistas foram 1) maior reorganização do Governo Federal, em especial das informações governamentais e do revigoreamento das carreiras de Estado; sendo que neste ponto prosseguiu com o ideal weberiano de profissionalização da burocracia; 2) alterações legislativas que permitiram maior controle orçamentário e otimização das políticas; 3) disseminação no país sobre formas alternativas de gestão que privilegiavam desempenho e eficiência.

De acordo com o autor da proposta, ela é adaptável a governos tanto da direita quanto da esquerda, na medida que reafirma a necessidade do Estado primando por sua eficiência. No entanto, a assunção ao poder em 2003 de um governo de esquerda, com Luiz Inácio Lula da Silva, contribuiu para o esfacelamento da reforma, vez que esta pregava a valorização da alta burguesia e o Partido dos Trabalhadores (PT) tem sua base constituída de servidores dos níveis médio e baixo, além de enxergarem a reforma como alinhada aos ideais neoliberais; um dos motivos que fez com que a Reforma avançasse mais nos níveis estaduais e municipais, onde os governos locais coadunassem com seus princípios (BRESSER-PEREIRA, 2017b, 2020).

Além destes fatores, a incorporação do MARE ao Ministério do Planejamento, resultando no Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), no segundo governo de Fernando Henrique Cardoso, contribuiu para que as propostas gerenciais fossem relegadas

frente às necessidades orçamentárias, às quais obtiveram maior atenção dos ministros e, portanto, avançaram desde então, por exemplo, com os Planos Plurianuais, que para Bresser-Pereira, configuram mais como orçamentos plurianuais (BRESSER-PEREIRA, 2020).

Também contribuíram para a descontinuidade da Reforma Gerencial, segundo Abrucio (2007) o legado negativo do governo Collor, com a corrupção e má gestão da administração indireta, a falta de interesse do centro de governo e a resistência da área econômica. Para o autor, apesar do avanço da democracia, a ausência de vínculo entre a sociedade e os gestores, propicia a continuidade do patrimonialismo e do clientelismo.

Neste sentido se faz necessário buscar o amadurecimento das formas de gestão em prol da sociedade e, assim começam a disseminar novas ideias de reforma, baseadas em governança, orientadas para a aproximação social. Filgueiras (2018) defende que a governança ultrapassa o gerencial, pois pugna pela aliança entre os instrumentos de gestão e base política do poder, além dos novos modelos de promoção da cidadania. O Quadro 3 demonstra as diferenças entre a NPM e o pós-NPM.

Quadro 3 - Diferenças do NPM x pós-NPM.

Abordagem	NPM	Pós-NPM
Foco.	Cliente/consumidor.	Cidadão como parceiro.
Fonte Inspiradora.	Lógica do mercado.	Lógica de Redes.
Crenças Fundamentais.	Eficiência, competição, contratos.	Confiança recíproca.
Orientação Estratégica.	Desagregação, concorrência, Incentivação (pecuniária).	Visão holística integrada, colaboração, profissionalização e inclusão.
Visão do Estado.	Superioridade administrativa do mercado.	Fortalecimento da capacidade burocrática (interativa).

Fonte: Adaptado de CAVALCANTE, 2017, p. 29.

Há, portanto, segundo Cavalcante (2017), uma lógica, novamente, mais incrementalista do que de ruptura com modelos anteriores, logo, as inovações na administração pública pressupõem uma reordenação dos atributos da burocracia weberiana, do gerencialismo e da governança.

2.2 Governança e Gestão Pública

Dando sequência às mudanças nos paradigmas econômicos e políticos das formas do Estado e na forma de administrar a máquina pública, surgem então os ideais de governança que, segundo Dias (2017), modificam o ato de governar, desviando o foco do controle

hierárquico burocrático, para uma maior cooperação entre o Estado e entes não governamentais.

Ainda de acordo com Dias (2017), o conceito ultrapassa os limites de administração estatal, podendo ser avaliado em nível macro, como a governança global, voltada para a colaboração entre os Estados, organismos, instituições e empresas internacionais, organizações não governamentais (ONGs), movimentos civis, imprensa, dentre outros atores sociais, para solução de problemas afetos a toda a sociedade, tais como: meio ambiente, comércio, cultura, direitos humanos, saúde, habitação, alimentação, etc. No âmbito local é compreendida como o relacionamento entre os setores público, privado, terceiro setor e sociedade para realização das políticas públicas.

Todavia, muito embora tenha ampla aplicação, a governança surgiu de forma mais restrita nas corporações empresárias privadas, quando o crescimento destas demandou o desmembramento da gestão entre os donos do capital (principal) e os dirigentes/executivos (agentes), visto que, na maioria dos casos, pela própria natureza humana, pela divergência de informações e de poder, os interesses são conflitantes, demandando instrumentos que os conciliem (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020; TEIXEIRA; GOMES, 2019).

A origem da governança, portanto, é decorrente do conflito de agentes, isto é, da necessidade de harmonizar os interesses entre os detentores do capital e os dirigentes (BRASIL, 2014; MIRANDA, 2017; TEIXEIRA; GOMES, 2019), objetivando a sustentabilidade dos negócios e a satisfação das partes interessadas. Passou a ser utilizada de modo mais intenso, de acordo com Miranda (2017) nos Estados Unidos da América (EUA) e Reino Unido, na década de 1970, com objetivo de proteger os pequenos acionistas, promover a transparência das informações e a prestação de contas. Porém, muito embora tenha origem nas corporações privadas, é totalmente aplicada no âmbito público, e conforme Matias-Pereira (2010), enquanto na área privada se refira à maneira de administração das empresas, na esfera pública se relaciona com a forma como o poder é adquirido e distribuído na sociedade.

Para Mendes (2008) o debate sobre governança pública é relativamente recente, surgindo a partir das décadas de 1980 e 1990, com as ideias sobre reforma do Estado, diante da necessidade de novas formas de gestão, que primassem por mais efetividade nas políticas públicas. E neste sentido despertou grande interesse de vários organismos transnacionais no sentido de sensibilizar os Estados na busca pelo desenvolvimento mais profícuo para todas as partes interessadas, por um bom governo.

Nardes, Altounian e Vieira (2018) ressaltam a origem da expressão Estado, advinda da palavra grega *kubernan*, referente à parte superior do leme das embarcações e, portanto, significando direcionamento, e afirmam que:

A criação do Estado Democrático só tem sentido se a atuação de seus "agentes" estiver voltada para servir a sociedade. A referida capacidade de direção precisa estar alinhada ao atendimento do interesse público. Para tanto, é imprescindível a criação de um conjunto de regras e procedimentos para que os cidadãos possam participar do direcionamento das políticas públicas e também controlar as ações que a administração pública empreende na busca dos resultados pretendidos. A relevância da questão fez com que diversos organismos internacionais se debruçassem sobre o estudo dessa matéria. (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018, p. 147).

Neste sentido, organizações internacionais como o Banco Mundial, a OCDE, a IFAC, e instituições nacionais como o IBGC e o TCU, publicaram orientações sobre boa governança, a fim de que pudessem ser referenciais para os Estados e demais organizações, tanto privadas como públicas, na consecução de uma gestão mais frutífera ao interesse de todos os envolvidos (BRASIL, 2014; MATIAS-PEREIRA, 2010; MENDES, 2008; MIRANDA, 2017, VIEIRA; BARRETO, 2019). No Quadro 4 estão elencadas algumas das conceituações formuladas sobre governança e governança pública.

Quadro 4 - Conceitos de governança.

Ano	Documento	Organização	Conceito
1992	<i>Governance and Development</i>	<i>The World Bank</i>	A boa governança é central para criar e sustentar um ambiente que promova um desenvolvimento forte e equitativo e é um complemento essencial para políticas econômicas sólidas. É a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento.
2013	<i>Report Annual</i>	<i>The World Bank</i>	A boa governança, juntamente com instituições fortes e responsáveis, é fundamental para a redução da pobreza e a eficácia do desenvolvimento.
2014	<i>International Framework: Good Governance in the public sector.</i>	<i>IFAC</i>	A governança compreende as medidas estabelecidas para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados.
2014	Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria	TCU	A governança no setor público é um conjunto de mecanismo de liderança, estratégia e controle 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.
2015	Código das Melhores Práticas	IBGC	Governança corporativa é o sistema pelo

	de Governança Corporativa		qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.
2015	<i>G20/OECD Principles of Corporate Governance</i>	<i>OCDE</i>	A governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a administração de uma empresa, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa também fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos e os meios para atingir esses objetivos e monitorar o desempenho são determinados.

Fonte: BRASIL (2104, p.7-8); IBGC (2015, p. 20); IFAC (2014, p. 10); THE WORLD BANK (1992, p.8/10, 2013, p. 22), OCDE (2015, p. 9). Tradução nossa.

Assim, a governança, de acordo com as conceituações apresentadas no Quadro 4, vincula-se, sobretudo à definição e ao alcance dos objetivos institucionais que devem ser fixados almejando atender ao interesse de todas as partes interessadas e, é alcançada, na medida em que o corpo diretivo ou membros do poder nas instituições, avaliam, direcionam e monitoram a execução das ações realizadas pelo corpo executivo, a fim, de que o interesse de todos sejam atingidos, com a melhor efetividade possível.

Segundo Altounian, Souza e Lapa (2020) pode ser compreendida como todos os instrumentos e alternativas disponíveis que auxiliam as partes interessadas na análise das circunstâncias e escolhas, para determinação da direção, monitoramento, conformidade, e prosperidade dos escopos do negócio, objetivando controlar as tarefas executivas para correção em caso de eventuais desvios, de acordo com a previsão de riscos anteriormente definida. Para estes autores, no âmbito público, a governança se relaciona, portanto, com a forma como as ações dos administradores são avaliadas, direcionadas e monitoradas, para a prestação de serviços de qualidade e de acordo com os interesses sociais.

Nardes, Altounian e Vieira (2018) prescrevem que sendo necessária a delegação, também é imprescindível a criação de mecanismos que propiciem que a atuação dos delegados ocorra em conformidade com os desejos dos delegantes, para o alcance dos objetivos pactuados, ganhando, assim, relevância o debate em torno do conceito de governança.

Dias (2017) defende que a boa governança no setor público pressupõe legitimidade democrática e efetiva prestação de contas, além de direito de propriedade e utilização da visão empresarial, nos aspectos econômicos. Vieira e Barreto (2019) ilustram que a nova governança pública é orientada para relações em rede de colaboração entre os setores público,

privado e social, necessárias para a prestação de serviço público e efetividade na geração de valor público.

Percebe-se, portanto, que governança e gestão não são sinônimos, aquela pressupõe avaliação, direção, monitoramento por parte da alta administração, ou seja, determina os rumos a serem seguidos pela organização, a fim de que a gestão, por sua vez, por meio dos agentes executivos, promova a liderança, estratégia e controle, para a consecução dos objetivos traçados (BRASIL, 2014), conforme bem ilustrado no referencial básico de governança editado pelo TCU, demonstrado na Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Relação entre governança e gestão.



Fonte: BRASIL, 2020d, p. 9.

Ainda, segundo Altounian, Souza e Lapa (2020), Mendes (2008), Nogueira e Gaetani (2018) e Teixeira e Gomes (2019), a dificuldade na conceituação da governança reside muitas vezes nas diferentes formas organizacionais e nas partes envolvidas, sendo, para Mendes (2008) fundamental a definição das partes interessadas para a apreciação de governança corporativa. Este conceito na esfera privada é mais simples, donos do capital (principal) x executivos (agentes), todavia, no âmbito público envolve múltiplos atores, com alteração entre principal e agentes conforme a seguir: cidadãos (principal) x políticos (agentes); político (principal) x burocrata (agente) e burocratas superiores (principal) x subordinados (agente).

De acordo com Nardes, Altounian e Vieira (2018, p.125) governança pública pode ser definida como "a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos para atender de forma efetiva as necessidades e demandas da população". Surgem desta relação, segundo os autores três tipos de conflitos: principal x agente, principal x principal e agente x agente. No primeiro caso decorrente da divergência de interesses entre a sociedade e os representantes do Estado na formulação das políticas públicas, no segundo proveniente das diversas necessidades dos cidadãos, muitas vezes

conflitantes, e quanto ao último caso, originário da própria forma de constituição do Estado, no caso brasileiro, em entes federativos (União, Estados e Municípios) que tendem a buscar a satisfação de suas próprias necessidades (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

Para auxiliar na resolução destes conflitos é que se impõem os princípios da boa governança, quais sejam: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* (responsabilização e prestação de contas). Os quais estão previstos em muitos artigos da Constituição Federal de 1988, por exemplo, artigos 1º, 3º, 4º, 34, 37, 70, 170, 206 e 216 (BRASIL, 2014; NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018). Sendo também importantes as ferramentas utilizadas para aplicação destes princípios, quais sejam: planejamento estratégico (com definição do que se espera dos agentes e das entregas a serem feitas), códigos de conduta para os agentes e demais partes interessadas, cronograma de entrega de resultados, comitês de acompanhamento, sistema de controles internos e externos, gestão de riscos, participação de todos os envolvidos e transparência (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

Porém, muito embora a concepção de governança tenha sido formulada por vários entes transnacionais, no sentido de impulsionar a boa governança em todas as instituições, seu conceito foi melhor apropriado na esfera privada, devido às exigências peculiares deste setor, voltado para os negócios, com influência dos processos de globalização e das cobranças da sociedade por maior eficiência e sustentabilidade dos produtos e serviços. No âmbito público as mudanças são mais lentas, e no Brasil, devido à letargia dos centros de governo (alta administração, a quem compete fomentar a governança) foi impulsionada pelos órgãos de controle interno e externo, respectivamente, CGU e TCU (NOGUEIRA; GAETANI, 2018).

Esses órgãos, em especial o TCU, iniciaram estudos e trabalhos sobre o tema, e publicaram orientações às unidades jurisdicionadas, a fim de que pudessem servir como boas práticas para as organizações públicas e impulsionar a melhoria das instituições e das entregas de bens e serviços para a sociedade (BRASIL, 2014, 2020d). Além disso, foram sendo editadas leis que contribuíram para o desenvolvimento e operacionalização do tema, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Relação das legislações que impactaram no tema Governança.

Instrumento legal	Ementa	Contribuição
Decreto Lei 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.	Instrumentalizar os direitos e deveres dos servidores públicos e estabelecer o concurso público como forma de ingresso ao serviço público, priorizando a meritocracia.

Decreto Lei 200, de 25 de fevereiro 1967.	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.	Melhoria dos sistemas de controles internos, suprimindo aqueles puramente formais, com custos superiores aos riscos.
Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988.	"Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:"	Assegurar o poder de escolha dos representantes pelo Povo, de quem efetivamente emana o Poder para legitimar os representantes eleitos.
Lei 8.429, de 2 de junho de 1992.	Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.	Incentivo a ações éticas e morais dos servidores públicos e promoção do combate à corrupção.
Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.	Fomento à melhor gestão das aquisições e dos bens, serviços e obras da Administração Pública, com maior impessoalidade. Uma nova Lei de Licitações e Contratos, Lei 14.133, foi promulgada em 1º de abril de 2021, objetivando adequar as necessidades da administração pública em prol de melhor alcançar o interesse público.
Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994.	Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.	Promoção da ética e da integridade pública.
Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000.	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.	Fixa limites fiscais para os orçamentos públicos, fomentando comportamentos éticos e morais das lideranças políticas.
Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.	Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.	Fomenta os princípios da Administração Pública e da gestão por excelência. O Programa foi revisado em 2009 e 2013, e revogado, em 2017, pelo Decreto 9.094.
Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005.	Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.	Incentivo à transparência das compras públicas e ao controle social. Revogado pelo Decreto 10.024, de 20 de setembro de 2019, que trata do mesmo tema.
Decreto 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.	Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.	Promoção da ética e da integridade pública.
Lei 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.	Incremento das transparências passiva e ativa dos órgãos governamentais e do controle social. Conhecida como LAI - Lei de Acesso à informação. Promoveu a implementação dos SICs - Serviços de Acesso à Informação por meio eletrônico na Administração Pública, facilitando o pedido de informações aos cidadãos.
Lei 12.813, de 16 de	Dispõe sobre o conflito de interesses	Estímulo ao comportamento ético e

maio de 2013.	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.	moral dos servidores públicos, primando por dissipar divergências de interesses privados e públicos nas ações dos servidores.
Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013.	Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.	Conhecida como Lei Anticorrupção, incita o combate à corrupção, primando por uma gestão mais ética e proba.
Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União nº 1, de 10 de maio de 2016.	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.	Impulso à governança nos órgãos públicos por meio dos instrumentos de controles internos e gestão de riscos.
Lei 13.303, de 30 de junho de 2016.	Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	Incremento da governança e regulamentação das contratações nas empresas públicas, conforme princípios éticos, morais e da transparência.
Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017.	Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação.	Incentivo à desburocratização e à transparência das ações da Administração Pública, bem como do controle social. 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. Este decreto em conjunto com a lei que regulamenta substitui o Gespública.
Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017.	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	Fomento da governança nos órgãos públicos federais, suprimindo lacuna da Lei 13.303/2016, que tratou apenas das empresas públicas e sociedades de economia mista.
Lei 13.655, de 25 de abril de 2018.	Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público.	Estímulo para motivação e fundamentação legal dos atos administrativos, com responsabilização dos gestores por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro, nos termos da lei.
Projeto de Lei 9.163, de 23 de novembro de 2017.	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	Promover a confiança da população e do mercado em relação à gestão e à governança pública.
Decreto 9.739 de 28 de março de 2019.	Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta,	Promoção da melhoria na organização administrativa quanto aos objetivos e metas e

	autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.	gerenciamento de pessoal.
Instrução Normativa 24, de 18 de março de 2020 do Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital	Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto 9.739/2019.	Promoção do planejamento estratégico e melhoria da governança.
Portaria 15.543, de 2 de julho de 2020, do Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital	Divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal.	Promoção da ética, da integridade pública. Estímulo a um ambiente de confiança, responsabilidade, integridade e valorização do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, a partir de: BRASIL, 2014, 2019, 2020a, 2020b, 2020d, MAXIMILIANO; NOHARA, 2017, MIRANDA, 2017, NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018, NOGUEIRA; GAETANI, 2018, RODRIGUES, 2019, TEIXEIRA; GOMES, 2019.

As normas mencionadas, desde 1939 aos dias atuais, contribuíram com o aperfeiçoamento dos controles internos organizacionais e nos anos mais recentes, com o estímulo à gestão de riscos, instrumentos da governança. Gradativamente foram sendo promovidas ferramentas que passaram a permitir maior responsabilização dos agentes públicos e o combate à corrupção, ao mesmo tempo que se estimulava ações éticas e morais, bem como se fomentava a aplicação dos princípios públicos, dispostos na Constituição, além do incremento do controle social, da informação como regra e do sigilo como exceção, da transparência, da desburocratização, do planejamento estratégico e, portanto, da melhoria da governança, primando pela excelência na gestão.

Assim, de acordo com as normas constantes do Quadro 5, e conforme ressaltado por Miranda (2017), verifica-se que a governança é implementada nos órgãos por meio dos seguintes instrumentos: integridade, gestão de riscos, controles internos e *compliance*, este último podendo ser caracterizado, de acordo com o autor como o "cumprimento de leis, normas e regulamentos" (MIRANDA, 2017, p. 32).

Figura 2 - Governança e seus instrumentos.



Fonte: MIRANDA, 2017, p.19

Importa ressaltar também que, além das normas descritas, enquanto indutores de boas práticas de governança, a CGU e o TCU publicaram orientações, conforme Quadro 6, para auxiliar os gestores públicos na implementação da governança nos órgãos públicos, sendo que, segundo Nardes, Autounian e Vieira (2018), as orientações elaboradas pelo tribunal, contribuíram para a aprovação da IN/MP/CGU 1/2016 e do Decreto 9.203/2017, principais normas indutoras da efetiva ação dos órgãos em prol da implementação da governança corporativa no âmbito público:

Quadro 6 - Orientações editadas pela CGU e pelo TCU.

Orientação	Ano de publicação	Autor
Guia de Integridade Pública: Orientações para a administração pública federal, direta, autárquica e fundacional.	2015	CGU
Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhorias.	2014	TCU
Dez passos para a Boa Governança.	2014	TCU
Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas.	2014	TCU
Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo.	2016	TCU
Referencial de Combate à Fraude e Corrupção.	2017	TCU
Guia de Governança e Gestão em Saúde.	2018	TCU
Referencial Básico de Gestão de Riscos.	2018	TCU
Manual de Gestão de Riscos do TCU.	2018	TCU
Dez passos para a Gestão de Riscos.	2018	TCU
Governança em Tecnologia da Informação e Comunicação para o Setor Público.	2018	TCU

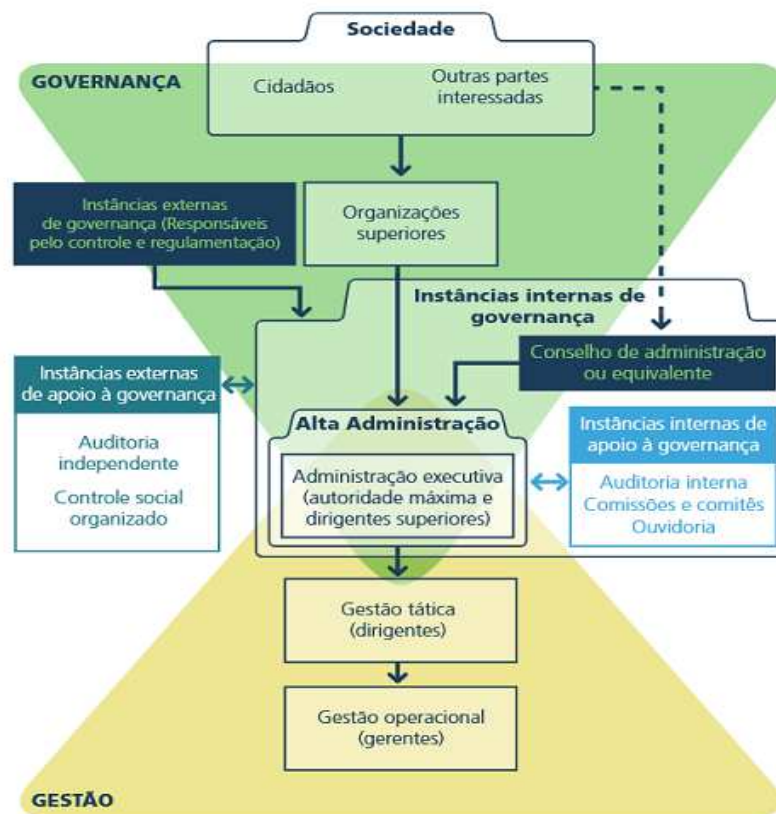
Fonte: Elaborado pela autora, 2020, a partir de: BRASIL, 2014, 2020c, 2020d, NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018.

Logo, por meio das leis e orientações mencionadas, os gestores públicos dispõem de ferramentas para implementação da governança nos órgãos, mas devido às diversidades de interesses dentro do próprio governo e das diversas características organizacionais, para a efetividade da governança é necessário fixar os objetivos de forma harmônica e alinhada, de acordo com a estratégia geral traçada, para que sejam atingidos em prol da sociedade (BRASIL, 2014).

2.3 Avaliações sobre governança realizadas pelo TCU

Necessário salientar que as orientações traçadas pelo TCU no Referencial Básico de Governança serviram de subsídio para elaboração dos trabalhos de avaliação da governança e gestão nos órgãos públicos. De acordo com este referencial, a governança é conceituada como "um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitor a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesses da sociedade" (BRASIL, 2014, p. 7-8), definindo ainda, as diversas formas de interação entre as partes interessadas, conforme Figura 3.

Figura 3 - Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.



Fonte: BRASIL, 2014, p.42.

Percebe-se que a interação entre as partes envolvidas é um dos pressupostos da boa governança, cabendo aos atores das instâncias internas de governança (alta administração e conselhos) avaliarem, direcionarem e monitorarem os gestores, com apoio das unidades de Auditoria, Ouvidoria, do controle social organizado, do controle governamental (CGU, TCU,

agências reguladoras) e da sociedade de forma geral (cidadãos e demais partes interessadas), por intermédio dos instrumentos de transparência dos atos administrativos.

Ainda, a fim de que na prática os atos de administrar, direcionar e monitorar possam ser implementados e materializados, os mecanismos de liderança, estratégia e controle são desmembrados em 10 componentes, estes em práticas, e estas, por sua vez, em itens de controle, partindo, assim, do mais abstrato para o mais concreto (BRASIL, 2014; TEIXEIRA; GOMES, 2019). A Figura 4 ilustra a forma de composição entre os mecanismos e seus componentes.

Figura 4- Componentes dos mecanismos de governança.



Fonte: BRASIL, 2014, p.53.

Os componentes contemplam tanto os instrumentos (gestão de riscos, controles internos, *compliance* e integridade) quanto os princípios (legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*) da boa governança, alguns de forma explícita, outros implicitamente. As práticas e os itens de controle são formulados em questões a serem respondidas pelos gestores, a fim de que possam verificar se estão instrumentalizando e atendendo aos princípios. Exemplos podem ser obtidos no Referencial Básico de Governança e nos trabalhos realizados pelo TCU (BRASIL, 2014, 2015, 2018b, 2018c, 2020c).

Desta feita, a partir das orientações contidas no Referencial Básico de Governança foram realizados trabalhos pelo TCU (alguns executados mesmo antes da elaboração do referencial, em virtude de estudos previamente desenvolvidos) que culminaram na elaboração do iGG. Porém, devido à incipiência do conceito de governança nos órgãos públicos, as primeiras auditorias realizadas pelo tribunal foram feitas em temas mais específicos e de

forma compartimentada, tais como: governança e gestão de TI, de pessoas e das aquisições, entre 2007 e 2016 (AUTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020, BRASIL, 2018b, 2018c; 2020c), conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Avaliações sobre governança e gestão realizadas pelo TCU nas áreas de TI, Pessoas e Aquisições na Administração Pública Federal.

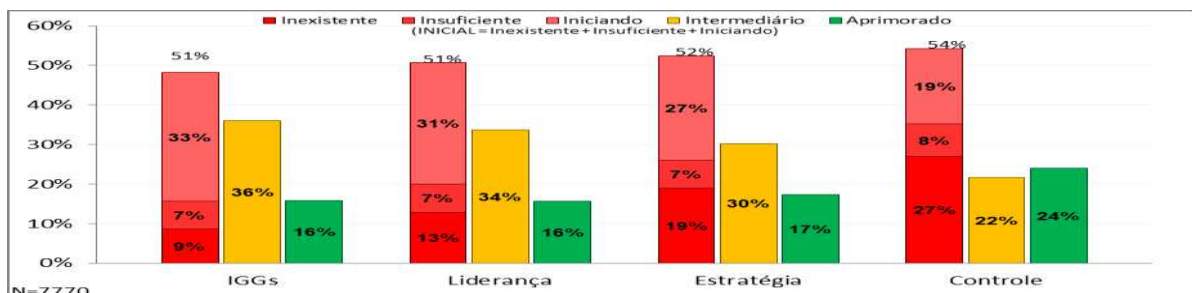
Área avaliada	Ciclo de avaliação	Acórdão
TI	2007/2008	1.603/2008 Plenário
	2010	2.308/2010 Plenário
	2012	2.585/2012 Plenário
	2014	3.117/2014 Plenário
	2016	882/2017 e 741/2018 Plenário
Pessoal	2012/2013	3.023/2013 Plenário
	2016	325/2017 Plenário
Aquisições	2013/2014	2.622/2015 Plenário

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, a partir de: BRASIL, 2020c.

O primeiro trabalho desenvolvido pelo tribunal sobre governança pública em âmbito nacional, em parceria com tribunais de contas estaduais, distrital e municipais ocorreu em 2014, com avaliação de 7.700 instituições federais, distritais, estaduais e municipais, tendo sido compilado no Acórdão 1.273/2015-TCU-Plenário, oferecendo importantes dados sobre as vulnerabilidades da Administração Pública (BRASIL, 2015). Sobre este trabalho, Nardes, Altonian e Vieira (2018) o ilustram como um dos mais importantes já desenvolvidos pelo TCU nos seus mais de 100 anos de existência.

Por intermédio de questionários de autoavaliação aplicados às instituições foi possível classificar cada uma delas em relação aos componentes liderança, estratégia e controle nos estágios inicial (inexistente, insuficiente, iniciando), intermediário e aprimorado; tendo sido demonstrado que metade das organizações públicas está no nível inicial de governança, conforme Figura 5.

Figura 5 - Capacidade em Governança Pública.



Fonte: BRASIL, 2015, p. 23.

A partir de 2017, o TCU integrou em um único trabalho a avaliação das quatro áreas estabelecendo o iGG, composto pelos índices de governança pública, de governança e gestão de pessoas, de governança e gestão de TI e de governança e gestão de contratações, objetivando avaliar a maturidade de governança e gestão nos órgãos federais, compilando o resultado desta avaliação no Acórdão 588/2018/Plenário, no qual foi recomendado o monitoramento das recomendações efetuadas com novos ciclos avaliativos por mais cinco anos (BRASIL, 2018b).

Apenas em 2018 foi realizado outro ciclo de avaliação junto às instituições públicas federais, consubstanciado no Acórdão 2.699/2018/Plenário, verificando que, apesar de alguma melhoria em relação ao ciclo de 2017, ainda existem poucas instituições no nível aprimorado, conforme Quadro 8, sendo, portanto, importante o estudo da governança e a autoavaliação pelas instituições, razão pela qual se propôs o presente estudo (AUTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2020; BRASIL, 2018c; 2020c).

Quadro 8 - Percentual de órgãos e entidades que se encontravam no estágio inicial de capacidade de cada índice em 2017 e em 2018.

Índice	2017	2018
iGG (Índice Geral de Governança e Gestão)	58%	47%
iGovPub (Índice de Governança Pública)	41%	39%
iGestPessoas (Índice de Gestão de Pessoas)	69%	64%
iGestTI (Índice de Gestão de TI)	50%	41%
iGestCont (Índice de Gestão de Contratações)	56%	41%

Fonte: Brasil, 2018c, p. 21.

Posteriormente à conclusão dos trabalhos, o TCU enviou relatórios individualizados para cada uma das instituições avaliadas. Um novo ciclo de avaliação estava programado para 2020, porém em decorrência dos reflexos nas rotinas administrativas dos órgãos causados pela pandemia da COVID-19, a avaliação foi prorrogada para 2021 (BRASIL, 2020c).

Nos ciclos avaliativos de 2017 e 2018 os questionários de autoavaliação foram constituídos, conforme disposto no Referencial Básico de Governança, pelos três mecanismos de governança estabelecidos pelo TCU (liderança, estratégia e controle), pelos seus 10 componentes, por 30 práticas, contando em 2017 com 93 itens de controle e em 2018 com 100 itens de controle. Estes últimos na forma de questões mais objetivas relacionadas às ações implementadas ou não pelas organizações, que foram classificadas entre os níveis inicial (inexpressivo e iniciando), intermediário e aprimorado de desempenho, sendo que a evolução

nestes estágios caracterizará o grau de maturidade em governança atingido pelas instituições (BRASIL 2018b, 2018c).

De acordo com o levantamento de 2017, conforme Quadro 8, entre os índices que compõem o iGG, o pior resultado foi verificado no iGovPessoas, com 69% das organizações no nível inicial de desempenho, com falhas no planejamento da gestão de pessoas e na gestão de riscos. No iGovPub, o pior resultado foi no mecanismo estratégia, com 64% das instituições no nível inicial, decorrente da deficiência na gestão de riscos. No iGovTI, as principais falhas foram constatadas na gestão de pessoas e de processos, nestes relacionadas à não fixação de acordos de níveis de serviços e não realização de gestão de riscos. E também no iGovContrat as principais incapacidades foram observadas nas gestões de pessoas e gestão de riscos das aquisições (BRASIL, 2018b).

Por sua vez em 2018 os principais déficits foram observados no baixo acompanhamento da gestão pela alta administração, no que tange à governança, e baixa capacidade em gerir riscos, no tocante à gestão, refletindo novamente as falhas observadas no ano anterior (BRASIL, 2018c).

Importa salientar que no decorrer do presente trabalho o TCU publicou, em 20 de novembro de 2020, a 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao tribunal, cujas principais alterações em comparação à 2ª edição são relativas aos princípios, quais sejam, "capacidade de resposta, integridade, transparência, equidade e participação, *accountability*, confiabilidade e melhoria regulatória"; às diretrizes para a boa governança e quanto à compreensão dos tópicos em se desmembram a avaliação sobre a governança, quais sejam: mecanismos, componentes, práticas e itens de controle, na 2ª edição, tendo sido simplificado na 3ª edição em mecanismos, práticas e itens de controle, conforme Figura 6 (BRASIL, 2020c, 2020d, p. 24-26).

Figura 6 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: BRASIL, 2020d, p. 28.

Todavia, estas alterações não modificaram consideravelmente o entendimento do tribunal a respeito do assunto, bem como não houve alteração substancial nos itens de controle, ou seja nas questões que integram os formulários de autoavaliação e que subsidiaram os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa. A principal mudança neste quesito foi a inclusão de questões relacionadas aos orçamentos das universidades, para além das vertentes sobre pessoas, TI e contratações, considerando a inter-relação dos assuntos para uma melhor performance institucional (BRASIL, 2020c).

2.4 Governança nas Instituições Federais de Ensino Superior

A governança surgiu nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em decorrência do progresso em seus processos de gestão, tanto acadêmicos quanto administrativos, seguindo as mudanças impostas pelo contexto social e das demais instituições, sobretudo a evolução da visão de gestão dos organismos internacionais e da transformação da administração pública no país. Segundo Paula (2009, p. 72) "a história da universidade confunde-se com sua luta pela conquista da autonomia acadêmica, didática, administrativa e de gestão".

Neste sentido, as universidades passaram, desde seu surgimento, por períodos de mudança que impulsionaram seu crescimento e implicaram em diferentes formas de gestão. Para Almeida et al (2016) tais períodos são divididos em três: 1) a Universidade Escolástica, criada a partir do século XI para separar o conhecimento científico da doutrina religiosa, 2) a Universidade Científico-tecnológica, fruto das mudanças socioeconômicas advindas da Revolução Industrial, no final século XVIII, primando pelo ensino profissional e, com a decadência deste modelo, 3) a Universidade Empreendimento, evidenciando o uso das

tecnologias de informação e comunicação, o ensino em massa e a inclusão social, utilizando-se do modelo gerencialista.

Paula (2009, p. 83) elucida que as universidades brasileiras são instituições recentes, criadas no início do século XX, comparando-se com a América Latina e mundialmente, todavia, são responsáveis pela formação de indivíduos "críticos e participativos" que contribuirão para o desenvolvimento do país de forma mais justa e democrática.

Ao abordarem a evolução da educação superior no Brasil, Vieira e Nogueira (2017), dividem-na em quatro momentos, por tempo e movimento, da seguinte forma: o primeiro parte da criação das primeiras instituições no início do século XX até a década de 1960; o segundo inicia-se com a Reforma Universitária de 1968 e vai até o começo dos anos 1990; o terceiro se pronuncia com a Reforma Administrativa do Estado no governo FHC, proposta por Bresser-Pereira, em 1995 e vai até o início deste século; e o quarto momento, se desencadeia com o governo do PT (governos Lula e primeiro governo Dilma Rousseff), com a visão de expansão do ensino superior.

Deste contexto, ressalta-se que a base para a governança nas IFES inicia-se com a reforma universitária de 1968, que apesar do regime autoritário que vigorava no país, ocorreu em virtude da expansão populacional urbana, redefinição das funções da mulher na sociedade e da exigência de melhor capacitação técnica pelo mercado. Neste período foi redigida a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e nas décadas de 1950 e 1960 foram federalizadas muitas instituições de ensino (VIEIRA; NOGUEIRA, 2017), sendo a UFTM uma delas, por intermédio da Lei 3.856 de 18/02/1960 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM, 2019).

Posteriormente, em decorrência de imposições de órgãos internacionais, como o Banco Mundial, bem como do novo processo pelo qual o país se inseria, de redemocratização e perspectiva de gestão voltada para o gerencialismo, inicia-se um novo momento de mudança na gestão das IFES, com a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE), em 1995, a promulgação da nova LDB, por meio da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, criação do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), em 1999, e do Plano Nacional de Educação (PNE), em 2001, exigido pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB/96. Assim, no contexto do gerencialismo, a educação básica passa a ser prioridade do governo, retraindo a participação estatal no nível superior e ganhando relevância a atuação do capital privado (SILVA; ANDRADE, 2015; VIEIRA; NOGUEIRA, 2017).

A partir de então, a participação de entidades privadas no ensino superior ganha força, exigindo nova postura governamental, ora como regulador das atividades, ora na busca de

parceria para prestação dos serviços. Nesta conjuntura, desencadeiam-se novas alterações advindas no governo PT, em especial por meio dos seguintes instrumentos, conforme elucidado por Silva e Andrade (2015) e Vieira e Nogueira (2017) e demonstrados no Quadro 9.

Quadro 9 - Instrumentos de modificação no ensino superior implementados no governo PT.

Ano	Instrumento	Objetivo
2004	Sistema Nacional de Ensino Superior (SINAES).	Avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.
2005	Universidade Aberta do Brasil (UAB).	Oferta de cursos à distância, primando pela expansão, interiorização e democratização do ensino superior.
2005	Programa Universidade para todos (PROUNI).	Oferta de bolsa de ensino parciais ou integrais em instituições privadas.
2007	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).	Construção de novos <i>campi</i> e novas universidades, ampliação de novas vagas de graduação, e fomento ao cursos de graduação noturnos, proposição de inovações pedagógicas e combate à evasão escolar.
2010 e 2015	Reformulação do FIES.	Revisão das regras para ampliar o número de financiamentos concedidos.
2012	Promulgação da Lei 12.711, de 29 de agosto de 2012 - Lei de Cotas.	Propiciar a oferta de vagas no ensino superior a camadas mais vulneráveis da sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, a partir de SILVA; ANDRADE, 2015; VIEIRA; NOGUEIRA, 2017.

Importante mencionar também, pelo impacto que trouxeram para a gestão das IFES, as seguintes normas: Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que trata do Plano de Carreira dos cargos técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) e, Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, recentemente revogado pelo Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal, fomentando a gestão por competências e melhor proveito da força de trabalho (BRASIL, 2005, 2006, 2019b).

Estas mudanças, propiciaram, segundo Silva e Andrade (2015), indiscutíveis rearranjos na universidade, com primazia da expansão na oferta de vagas, em favor da sociedade, inclusive aos mais suscetíveis economicamente. No entanto, as universidades continuam vivenciando alterações em suas estruturas, decorrentes tanto de modificações sociais, quanto dos paradigmas de gestão, impostos por organizações voltadas ao tema, em nível nacional e internacional, como a OCDE, Banco Mundial, IFAC, IBGC, dentre outras.

Aliado a isto, Almeida et al (2016) discorrem que a heterogeneidade e profusão de públicos a atender; o grande porte institucional, traduzido na quantidade de cursos,

professores, alunos, *campi*; a variedade de objetivos; os graus de formação e de capacitação de docentes e técnicos; as tecnologias de informação e comunicação (TICs) utilizadas para as atividades acadêmicas e administrativas; a vasta legislação; a grande infraestrutura física e de recursos para manutenção e expansão; e a morosidade de processos decisórios, dificultam mudanças e fazem por predominar características do modelo burocrático de gestão nas IFES.

2.5 Estudos anteriores sobre governança nas IFES

Diante do contexto elucidado, torna-se necessário o constante desenvolvimento das técnicas administrativas, e sob a influência dos novos paradigmas de administração pública voltados para as boas práticas de governança, foram realizados estudos para aferir o grau de governança que está sendo implementado nas IFES. E em razão de até pouco tempo não haver um modelo nacional, foram realizadas, inicialmente, pesquisas com base em preceitos formulados por organismos internacionais.

Sales et al (2015) estudaram o grau de governança nas universidades brasileiras segundo duas dimensões de governança preconizadas pela IFAC: Estrutura e Processos Organizacionais, e Controles.

Importante ressaltar que as dimensões estabelecidas pela IFAC são quatro: Padrões de Comportamento; Estrutura e Processos Organizacionais; Controle, e Relatórios Externos (IFCA, 2014), e que os mecanismos de governança preconizados pelo TCU: liderança, estratégia e controle, se alinham a estas dimensões da seguinte forma: Padrões de Comportamento - Liderança; Estrutura e Processos Organizacionais - Estratégia e, Controle e Relatórios Externos - Controle.

A pesquisa desenvolvida por Sales et al (2015) caracterizou-se como descritiva e exploratória, com utilização dos procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental, abrangendo 48 IFES no país de uma população à época de 59. O período de análise foi compreendido entre maio de 2013 a fevereiro de 2014 e foram analisados os seguintes documentos: Estatuto, Regimento Geral, Relatório de Gestão e Orçamento. As onze universidades que não constaram da amostra foram excluídas por não terem publicado, até a data da pesquisa, os documentos mencionados. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva para análise de um total de 77 pontos estabelecidos pelos autores segundo os estudos do IFAC. Para verificação do nível de adesão das instituições estudadas à governança, os autores estabeleceram duas categorias de análise: Estruturas e Processos, e

Controle, com um total de 52 e 25 pontos, respectivamente, tendo sido utilizado o elemento estatístico moda, na consolidação e análise dos resultados.

Os resultados demonstraram que 49% das IFES estudadas atendiam aos preceitos formulados pela IFAC nas dimensões "Estrutura e Processos" e "Controle", sendo que a maioria adotava apenas 38 das 77 práticas recomendadas pela IFAC. Bem como que algumas práticas não eram adotadas por nenhuma das universidades, enquanto outras eram adotadas por todas, havendo diferença com relação a adoção da governança nestas instituições. Como limitação à pesquisa, salientam o fato de terem sido estudadas apenas Universidades Federais Brasileiras, não sendo possível generalizar os dados para outras instituições, e sugeriram a realização de novos estudos com base em todas as dimensões de governança da IFAC, tanto nas universidades quanto em outras instituições, bem como a análise dos níveis de governança e sua influência na consecução dos objetivos estratégicos em conformidade com os indicadores de ensino, pesquisa e extensão (SALLES, et al, 2015).

Por sua vez, Sobreira e Rodrigues Junior (2018), verificaram a aderência da gestão de uma universidade pública do Ceará às disposições da IFAC e do *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA). Os autores realizaram estudo de caso, com elaboração de questionário e entrevistas aplicados a pessoas do corpo diretivo da instituição de ensino analisada.

O questionário aplicado foi elaborado com base no *framework* da IFAC, considerando os princípios: Integridade e Ética, Acessibilidade e Envolvimento dos *Stakeholders*, Desenvolvimento Sustentável, Alcance dos Resultados, Capacitação, Gestão de Riscos e Desempenho, e Transparência e *Accountability*. As entrevistas foram realizadas para aferir a visão dos gestores sobre o grau de aderência aos princípios descritos, tendo sido utilizada, para tanto, a escala *likert* com os seguintes níveis: 1 (muito baixa), 2 (baixa), 3 (média), 4 (alta) e 5 (muito alta). Além disso foi realizada pesquisa documental objetivando validar as respostas apresentadas pelos entrevistados (SOBREIRA; RODRIGUES JUNIOR, 2018).

Os resultados demonstraram alta adesão aos princípios de boa governança, com percentual geral de 80,34%, de acordo com a visão dos gestores da instituição entrevistados no estudo. Destacando-se os princípios de Integridade e Ética, e Acessibilidade e envolvimento das Partes Interessadas com 92,38% e 87,62%, respectivamente. Sendo passível de melhoria os princípios de Gestão de Riscos e Desempenho, e Desenvolvimento Sustentável com 71,43% e 72,86%, respectivamente, de adesão. No entanto, como limitação à pesquisa, foi mencionado pelos autores, que algumas manifestações não puderam ser comprovadas por

ausência de documentos probatórios, o que em tese, enfraquece os resultados obtidos (SOBREIRA; RODRIGUES JUNIOR, 2018).

Como futuros estudos, Sobreira e Rodrigues Junior (2018) elucidam ser importantes novas pesquisas nos moldes efetuados por eles em outras instituições públicas e em outras IFES, como forma de aperfeiçoamento da gestão e melhor prestação de serviço, podendo contribuir ainda para dar destaque às instituições públicas de referência.

Após a publicação de norma nacional de orientação às entidades do poder executivo federal para adoção das boas práticas de governança, a Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento e da Controladoria Geral da União nº 1/2016 (BRASIL, 2016), Rodrigues (2019) realizou estudo para analisar o processo de implementação e formalização das unidades de governança nas Universidades Federais Brasileiras. Efetuou, para tanto, pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva, de recorte transversal, utilizando-se para coleta de dados suporte do Sistema de Informações ao Cidadão, enviando questionário para as então 63 universidades, sendo a análise dos dados aferida com base nas técnicas de análise documental e estatística descritiva.

Os questionamentos versaram sobre 1) a implementação do Comitê de Governança, Riscos e Controles, 2) existência de unidade de governança em funcionamento ou em implementação e 3) caso não houvesse esta unidade, além do próprio comitê, se havia interesse em adotar ou não. Os resultados demonstraram que a maioria das instituições implementou o comitê, no entanto, das 63 universidades, em apenas 6 havia unidade específica de governança e em 2 estava em implementação. Segundo o autor, a resposta positiva à primeira questão pode ser consequência da imposição legal, ao passo que no segundo caso, pelo fato de não haver exigência na norma que respaldou o estudo, tais unidades podem não ter sido criadas, sendo as atividades relacionadas à governança desenvolvidas pelos próprios comitês ou por outras unidades administrativas já existentes.

Como limitação ao estudo Rodrigues (2019) enfatiza que apenas apresentou um panorama a respeito da implementação de novas unidades de governança nas universidades, sem, contudo, analisar as mudanças de paradigmas e funcionamento em decorrência dos trabalhos executados por estas unidades. Como trabalhos futuros ressaltou a necessidade de estudos a respeito da "efetividade das ações planejadas, a realização e o alcance obtido em sua atuação, assim como as transformações ocorridas na gestão oriundas da integração da Governança no processo decisório da entidade", devendo-se contrastar "a literatura acadêmica com a realidade empírica" (RODRIGUES, 2019, p. 99).

Partindo da mesma norma como ponto de referência, Affonso (2018) pesquisou sobre a forma como as universidades federais brasileiras, por intermédio de suas práticas administrativas, incorporaram as prescrições normativas da IN/MP/CGU 1/2016. Tratou-se de estudo exploratório, com coleta de dados bibliográfica e documental, e utilização do *software* Microsoft Power BI, para análise dos dados, estabelecendo-se categorias a fim de oferecer uma tipologia do nível de institucionalização do conceito normativo de governança em cada uma das universidades pesquisadas.

A principal questão versou sobre a implementação do Comitê de Governança, Riscos e Controles e da Política de Gestão de Riscos e, em tendo sido implementados, se foram de forma tempestiva, de acordo com os prazos legais estabelecidos na norma de referência do estudo. Verificou-se, ainda, se características orçamentárias e regionais poderiam impactar ou não nesta implementação. Sendo que os resultados demonstraram "ausência de influência da região geográfica e do aporte orçamentário de cada instituição para determinar o nível de institucionalização do conceito normativo de Governança" (AFFONSO, 2018, p. 75).

De acordo com o estudo, apesar da maioria ter implementado seus comitês de governança, 46 ou 76% das investigadas, apenas metade delas, 47%, o fizeram tempestivamente. Por sua vez, quanto à formalização da Política de Gestão de Riscos, apenas 23 ou 38% das universidades pesquisadas a formalizaram. De acordo como o autor, a maioria das universidades se encontra nos estágios iniciais de internalização dos instrumentos normativos de governança (AFFONSO, 2018). Havendo neste aspecto compatibilidade com os estudos realizados pelo TCU, nos quais a maior parte das instituições encontra-se em níveis iniciais de governança, de acordo com o iGG (BRASIL, 2018b, 2018c).

Em estudo mais recente, Lima, Ferreira e Rosim (2020) descreveram os modelos de estruturas de governança em instituições de ensino superior do setor público à luz da Teoria Institucional. Para tanto, os autores utilizaram-se da abordagem qualitativa, com estratégia de estudo de casos múltiplos, analisando cinco instituições de três regiões do país (Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste), ao longo de cinco anos, entre 2014 a 2018. A coleta de dados foi realizada em duas etapas: pesquisa documental, com análise dos estatutos, regimentos internos e dos relatórios de gestão das IFES selecionadas; e entrevista semi-estrutura aplicada a 18 gestores (pró-reitores e membros das instâncias internas de apoio à governança) em cada instituição. Por sua vez, o tratamento dos dados foi realizado por análise de conteúdo, com ajuda do *software* NVivo 12, cujas categorias foram: autoridade, liderança, *accountability* e responsabilidade social.

Os resultados demonstraram que as estruturas de governança das instituições de ensino superior estudadas estão em processo de aperfeiçoamento, e foram sustentadas no modelo preconizado pelo TCU. Além disso, que a busca pela aceitação e legitimação pelo ambiente em que estão inseridas provocam o isomorfismo entre estas instituições. Como limitações ao estudo, foi relatada a baixa adesão das instituições em participar da pesquisa, além do fato de que uma das selecionadas havia passado por recente transição na gestão, com os gestores há pouco tempo em suas funções. De acordo com os autores o estudo contribuiu teoricamente com o tema da governança pública, a partir da investigação das estruturas internas das organizações (LIMA; FERREIRA; ROSIM, 2020). Sendo, ainda cabível, conforme Sobreira e Rodrigues Junior (2018) estudos empíricos nas IFES a respeito dos modelos de governança que estão sendo adotados.

Ainda, em estudo mais macro realizado por Oliveira e Pisa (2015) foi desenvolvido um índice para aferir o nível de governança de instituições públicas nos três níveis federativos do país, denominado pelos autores de índice de avaliação da governança pública (IGovP). Os autores desenvolveram um trabalho de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo, de abordagem finalística comparada, baseado em pesquisa bibliográfica e documental. E na elaboração do índice os seguintes parâmetros foram observados:

- a) O impacto social das ações governamentais em relação às expectativas dos cidadãos, que vão muito além do controle administrativo ou interesses instrumentais da Administração;
- b) A eficiência, na medida em que as políticas reflitam o adequado retorno social em função da utilização de recursos escassos;
- c) A transparência, que permita uma prestação de contas efetiva da autoridade pública, em termos de acesso e qualidade das informações disponibilizadas;
- d) O respeito pela diversidade e inclusão social e igualdade para os grupos desfavorecidos;
- e) Confiabilidade dos dados, que evidenciem uma relação observável entre as políticas avaliadas e os resultados observáveis;
- f) O tratamento justo e imparcial dos cidadãos e o respeito pela legalidade e inclusão social; tomada de decisões democrática e cidadã e engajamento das partes interessadas;
- g) Política de sustentabilidade. (OLIVEIRA; PISA, 2015, p. 1.271).

Em conformidade com a metodologia adotada, verificou-se que todos os entes, União, Estados, Distrito Federal e Municípios, estão no nível intermediário de governança. Considerando-se a divisão regional do país, a União obteve o melhor resultado, seguindo pelas regiões sul, sudeste, centro-oeste, norte e nordeste (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Para os autores, os valores obtidos pelo índice auxiliam os gestores na verificação das ações implementadas quanto a boa ou má performance, servindo de instrumento de comparação de desempenho entre as instituições, o que pode propiciar o compartilhamento de

boas práticas. Além disso, o índice proporciona melhor controle social, na comparação do comportamento dos órgãos na entrega dos serviços públicos, por meio do controle, comparação e questionamento. Como pesquisa futura, Oliveira e Pisa (2015, p. 1.286) sugerem que "seria igualmente importante desenvolver indicadores para avaliar o grau de governança de órgãos e empresas públicas, de forma semelhante ao que se observa nas empresas privadas com a governança corporativa".

Diante desta necessidade, observada pelo TCU no desenvolvimento de estudos conjuntos com entidades internacionais que tratam do tema governança, foram realizados trabalhos pelo tribunal sobre governança nas instituições federais, conforme mencionado no tópico anterior, sendo que as universidades públicas federais compuseram a amostra dos trabalhos realizados pelo tribunal em 2017 e 2018.

Quanto a estes trabalhos, estudo de Teixeira e Gomes (2019) demonstraram a importância dos estudos do TCU como fomento da boa governança nas instituições públicas. Os autores efetuaram revisão da literatura em periódicos nacionais e internacionais, buscando assimilar o conceito de governança pública, bem como intentaram detectar iniciativas governamentais em prol da aplicação deste conceito nos órgãos públicos, descrevendo em caso positivo, seus principais pressupostos.

Os autores constataram que, embora o termo seja complexo, possuindo "ampla e múltipla abordagem conceitual", existe, no entanto, consenso de que "a boa governança é essencial para otimizar o desenvolvimento social, econômico, político e cultural do Brasil e das unidades que o constituem" (2019, p. 544). Restando demonstrado, ainda, que:

Quanto ao referencial básico de governança pública do Tribunal de Contas da União (TCU), este apresenta, de forma prescritiva, os pressupostos embrionários da aplicação do conceito de governança para a administração pública brasileira. Assim, ao tempo que aquele referencial não possui a intenção de esgotar ou sumarizar as ações ou o conceito de governança, ele almeja que, a partir de seus pilares, haja a indução de ações que direcionem o atendimento das demandas sociais de modo eficiente e, em conformidade, com o interesse público (TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 545).

Como limitação à pesquisa efetuada, discorreram sobre a grande quantidade de pesquisas sobre o tema governança, sendo cabível, de acordo como os autores, futuras pesquisas bibliométricas para melhor tratamento do assunto. Além disso sugerem que seja realizados futuros estudos para "identificar se os órgãos públicos aderiram aos pressupostos do referencial supramencionado, além de avaliar o impacto da implementação de tais ações de governanças em outras políticas públicas" (TEIXEIRA; GOMES, p. 545).

Neste sentido, considerando que as universidades, assim como os demais órgãos públicos, tendem a alterar seus modelos de gestão em virtude de novos conceitos de administração propagados por organizações internacionais (SALES et al, 2015) e, em virtude de novos contextos socioeconômicos e tecnológicos, faz-se importante, aferir o nível de governança nestas instituições.

Como ressaltado por Nardes, Altounian e Vieira (2018) e por Oliveira e Pisa (2015) a análise do nível de governança, comparativamente a outras entidades do mesmo nível, induz os gestores na busca por melhores níveis de gestão e governança e, conseqüentemente, de entregas públicas, bens e serviços, mais eficientes, assim, a correta percepção destes conceitos pela alta administração e conselheiros é importante, a fim de que a gestão na instituição possa ser devidamente avaliada, direcionada e monitorada.

Assim, aferir o grau de governança nas IFES é importante para as próprias universidades, que passam a ter um parâmetro para medir seu grau de desenvolvimento frente às diretrizes traçadas para o modelo de gestão a ser implementado, quanto para a sociedade, que passa a ter um instrumento de observação e controle da qualidade de gestão das instituições. E um dos pressupostos da boa governança trata-se do relacionamento em rede entre as partes interessadas e neste sentido, Oliveira e Deponti (2016), em estudo que trata do impacto regional das universidades, destacam que:

Embora a noção de rede esteja atrelada fortemente ao grande capital, se olharmos pelo prisma da interconectividade, as redes possibilitam que, por exemplo, as universidades, através dos diferentes dispositivos, influenciem o meio no qual estão inseridas, de forma mais eficaz; do contrário, elas desenvolveriam conhecimento para si próprias, sem que pudessem impactar na sociedade (OLIVEIRA; DEPONTI, 2016, p. 85).

Neste sentido, salienta-se que nos trabalhos realizados pelo TCU em 2017 e 2018, a UFTM obteve no iGG, respectivamente, 37% e 38% de capacidade, e no índice de governança (iGovPub), respectivamente, 36% e 35%, de capacidade, inserindo-se no estágio inicial de governança, cuja classificação é: inexpressivo de 0 a 14,9%, inicial de 15% a 39,9%; intermediário de 40% a 69,9% e aprimorado de 70% a 100% (BRASIL, 2018b, 2018c).

Desta feita, considerando que "as atividades de governança têm início na liderança, com a avaliação e o direcionamento, responsabilidades precípuas da alta administração na condução da organização" (BRASIL, 2018b, p. 15 - Relatório de Levantamento), é importante que os instrumentos e princípios da governança sejam compreendidos e internalizados pelos

gestores das instâncias internas de governança, para que sejam efetivamente aprimorados os serviços prestados a todas as partes interessadas.

Em suma, por meio desta revisão teórica acredita-se que as definições e conceitos necessários tenham embasado a resolução do problema de pesquisa proposto e aos objetivos deste estudo. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa, para posterior discussão e apresentação dos resultados.

3 PROCEDIMENOS METODOLÓGICOS

A busca pelo conhecimento e a investigação são próprios da natureza humana, servindo de conduto para o homem compreender seu perfil. Assim, a pesquisa é tida como diligência para obtenção de conhecimento e solução de problemas, práticos ou teóricos (BARROS; LEHFELD, 2017). Neste contexto, este trabalho caracteriza-se como pesquisa, pois busca encontrar respostas para problemas cotidianos, cuja questão norteadora referiu-se a investigar a ocorrência de boas práticas de governança na administração da UFTM, em virtude do trabalho realizado pelo TCU, que resultou na elaboração do iGG.

Neste sentido, Marconi e Lakatos (2010) definem o conhecimento científico como sendo real, por lidar com fatos; contingente, por ser verificado pela experiência e não somente pela razão; sistemático, visto ser ordenado e baseado em teorias; verificável, trabalhando apenas com aquilo que possa ser comprovado empiricamente; falível, por não ser definitivo e, aproximadamente exato, na medida que passa por reformulações decorrentes de novas teorias. Da mesma forma, Gil (2019, p. 3) conceitua o conhecimento científico como sendo "objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível".

Desta feita, com base no objetivo geral deste trabalho, no referencial teórico e na proposta do produto tecnológico (minuta da Política de Governança), este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, partindo do pressuposto de que, conforme Gil (2019), o método científico se caracteriza como um conjunto de regras básicas utilizadas para se obter um conhecimento confiável e objetivo.

Quanto à confiança, discorrem Laville e Dione (1999) que para sua obtenção, devem ser descritos os procedimentos da pesquisa, por meio de regras precisas. Assim, serão apresentados a seguir a classificação desta pesquisa quanto a sua abordagem, natureza e objetivos, quanto ao seu tipo e aos procedimentos utilizados para coleta dos dados, bem como quanto à técnica utilizada para análise destes e as considerações éticas seguidas. No Quadro 10 consta o mapa mental dos procedimentos metodológicos descritos.

Quadro 10 - Mapa mental dos procedimentos metodológicos.

Classificação da Pesquisa		
Abordagem	Natureza	Objetivos
Qualitativa e quantitativa	Aplicada	Descritiva
Tipo de Pesquisa		
Estudo de caso único		
Fonte dos Dados		
Observação indireta	Documentos e registros organizacionais	Entrevistas individuais
Análise dos dados		

3.1 Abordagem, natureza e objetivos da pesquisa

Considerando o objetivo de estudo, qual seja, analisar a visão dos gestores das instâncias internas de governança sobre o nível de governança da UFTM aferido pelo iGG do TCU, como forma de contribuir para melhores práticas administrativas e, conseqüentemente, melhor entrega de serviços à comunidade, esta pesquisa classifica-se quanto à abordagem, prioritariamente, como qualitativa, na medida em que busca a resolução de problemas concretos, procurando gerar conhecimentos que possam contribuir para a resolução de problemas cotidianos em uma instituição (FLICK, 2009), e também como quantitativa, pela utilização de estatística descritiva simples na compilação dos dados secundários.

Para Flick (2009) e Gil (2019), na abordagem qualitativa parte-se da construção da realidade em estudo, levando em consideração as perspectivas dos participantes em suas complexas ações cotidianas.

Gil (2019) ainda afirma que a pesquisa qualitativa possui uma lógica predominantemente interpretativista, visto que o objeto de estudo deve ser considerado como construído socialmente, sob a ótica dos que o vivenciam. Ressaltando-se, neste caso, que a pesquisadora é servidora na UFTM, no cargo de Auditora e, portanto, a motivação para este trabalho partiu do interesse de propor melhorias aos processos gerenciais da universidade, agregando valor à gestão, compromisso principal da AUDIN.

Quanto a sua natureza, caracteriza-se como aplicada, pois pretende contribuir para fins práticos, buscando o conhecimento para iminente aplicação de seus resultados em problemas reais (BARROS; LEHFELD, 2017; MARCONI; LAKATOS, 2006). O intuito neste tipo de pesquisa consiste em alterar o objeto estudado e/ou gerar conhecimentos práticos expressivos capazes de contribuir com soluções para os problemas existentes em uma instituição e/ou sociedade (FLICK, 2009).

Da mesma forma, Laville e Dionne (1999) sustentam que a pesquisa aplicada tem por incentivo solucionar problemas relacionados ao meio vivido, presentes na sociedade, utilizando-se, para tanto, de conhecimentos já disponíveis e sendo capaz de contribuir para expandir o entendimento do problema, bem como de apontar novas questões a serem estudadas.

No que tange ao seu objetivo, esta pesquisa se classifica como descritiva, pois procura retratar as características de uma universidade federal e verificar a percepção dos gestores quanto às novas práticas de governança eventualmente implementadas, em decorrência dos trabalhos de avaliação de governança realizados pelo TCU e traduzidos no iGG, e como esta visão pode influenciar a performance da instituição. Gil (2019) afirma que o atributo deste tipo de abordagem consiste em detalhar as particularidades de um determinado grupo ou fenômeno, ou estabelecer relação entre as categorias de análise.

Neste contexto, a pesquisa qualitativa se revelou adequada por não primar pela generalização ou padronização de situações, ou ainda pela busca de representatividade de um determinado grupo, os gestores, que influenciam os processos administrativos na organização. Visa, por outro lado, exprimir ponderações sobre determinados assuntos e/ou objetos para melhor compreensão da prática observada e investigada (FLICK, 2013).

Assim, o viés qualitativo foca nas características dos processos gerenciais de uma universidade federal, baseados em seu nível de governança, e se a implementação das boas práticas de governança foi influenciada pelos trabalhos realizados pelo TCU, em suas ações de avaliação dos entes governamentais, com utilização da abordagem quantitativa na análise dos dados secundários.

3.2 Tipo da pesquisa

Como estratégia de pesquisa foi utilizado neste trabalho o estudo de caso, visto que correlacionando o afirmado por Flick (2013) quanto à abordagem qualitativa em não buscar a generalização dos resultados, o estudo de caso se pauta na profundidade, não se limitando a comparações, embora possa, também, apresentar transferibilidade para os resultados nele encontrados, por exemplo, para outras instituições de mesmo porte, mesma região, mesma complexidade, ajudando em uma compreensão mais assertiva de determinada situação, de um fenômeno, de uma época (LAVILLE; DIONNE, 1999) ou de um contexto organizacional (Yin, 2010).

Segundo Yin (2010) o estudo de caso é uma estratégia adequada quando o pesquisador tem escasso domínio sobre os acontecimentos e o foco dos estudos está em eventos atuais nas circunstâncias reais da vida. Neste sentido, a implementação de boas práticas de governança na UFTM faz parte de um contexto contemporâneo de busca institucional por formas mais efetivas de gestão na administração pública, visando a melhor prestação de serviços à

sociedade, e cuja efetivação circunscreve aos atos de tomadas de decisão dos gestores organizacionais.

Yin (2010, p. 41) destaca ainda que um dos propósitos do estudo de caso consiste em detalhar "uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu", aplicando-se assim no objetivo proposto de identificar como a intervenção do TCU pode ter contribuído com a implementação de práticas de governança na universidade, de acordo com a visão dos gestores.

Ainda, a fim de melhor compreensão do objeto de estudo, foi utilizada a pesquisa documental. Foram analisados documentos institucionais que retratam as atividades realizadas, possibilitando, de acordo com Gil (2019), a observação de processos de alteração nas estruturas sócio-culturais e organizacionais, para além dos relatos obtidos com a indagação de membros da organização estudada e das anotações provenientes da observação indireta. Flick (2013) enfatiza que muitas vezes os documentos produzidos não visam os fins da pesquisa, tendo sido elaborados de acordo com os intentos institucionais, porém são de grande relevância na compreensão da realidade investigada.

Neste sentido, foram verificados nesta pesquisa documentos institucionais elaborados pela UFTM, disponibilizados em sua página eletrônica ou com acessos permitidos, relativos às suas rotinas administrativas e aos seus objetivos estratégicos, tais como relatórios, planos, normas administrativas. Assim, tendo sido elaborados pela instituição investigada para fins práticos, denota a perspectiva da gestão, demonstrando a configuração institucional.

Também foram analisados acórdãos produzidos pelo TCU a respeito da gestão da universidade, e que balizam esta pesquisa no que tange às práticas de governança adotadas pela instituição e do nível de governança alcançado segundo as diretrizes traçadas pelo tribunal, conforme o iGG.

Por fim, utilizou-se da estatística descritiva simples na análise da categorização realizada nos dados secundários, como as normas institucionais e os relatórios de autoavaliação decorrentes dos acórdãos do TCU.

3.3 Coleta de dados

Seguindo a estratégia desta pesquisa, foram utilizadas as fontes: entrevistas individuais, observação indireta e análise documental. Para melhor desenvolvimento da estratégia, Yin (2010, p. 106-117) afirma que deve ser utilizado o protocolo de pesquisa nos

estudos de caso, objetivando aferir maior confiabilidade ao trabalho, constituído das seguintes partes: "visão geral do projeto de estudo de caso, procedimentos de campo, questões de estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso". O Quadro 11 representa o protocolo do estudo de caso desta pesquisa.

Quadro 11 - Protocolo do estudo de caso.

1 - Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso
Questão de pesquisa: Qual a visão dos gestores das instâncias internas de governança da UFTM a respeito do nível de governança apurado no Índice Integrado de Governança e Gestão do TCU?
Unidade de análise: Universidade Federal do Triângulo Mineiro.
Objetivos específicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as principais práticas gerenciais empregadas na UFTM de acordo com os modelos de gestão adotados pela Administração Pública no Brasil anteriores à governança: patrimonialismo patriarcal, burocracia weberiana e gerencialismo. 2. Verificar quais práticas de governança foram implementadas pela UFTM, para aprimorar seus processos gerenciais e a entrega de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade. 3. Analisar o processo de construção dos Relatórios Individuais de Autoavaliação decorrentes dos levantamentos do iGG, ciclos de 2017 e 2018, para averiguar os elementos passíveis de sensibilizar os gestores para implementação de boas práticas de governança e gestão.
Informações preliminares: Pesquisa bibliográfica sobre os modelos de administração adotados pela administração pública e sobre os principais conceitos, princípios e normas sobre governança, bem como sobre a implementação da governança nas IFES.
2 - Procedimentos de campo
Análise de documentos institucionais publicados na página eletrônica da Instituição ou por ela permitido o acesso (relatórios, planos, registros, normas) e análise dos Relatórios Individuais de Autoavaliação Institucional decorrentes dos acórdãos do TCU (iGG/UFTM), publicados na página eletrônica do tribunal.
Entrevistas individuais estruturadas com os gestores da alta administração.
Grupos focais com os integrantes dos Conselhos Superiores.
Observação indireta e não participante, sem o envolvimento de pessoas, a respeito da forma de disponibilização das informações institucionais na página eletrônica da universidade de acordo com as normas de acesso à informação e transparência. Com uso de caderno de campo para anotação dos detalhes mais importantes ocorridos durante a observação.
Análise prévia pelos Comitês de Ética da UFU e da UFTM.
3 - Questões do estudo de caso
A - Quais as características das principais práticas gerenciais empregadas na UFTM, de acordo com os modelos de gestão adotados pela Administração Pública no Brasil?
B - Quais as práticas de governança corporativa implementadas na UFTM?
C - Quais elementos extraídos dos Relatórios Individuais de Autoavaliação decorrentes dos levantamentos iGG/TCU, ciclos 2017 e 2018, foram capazes de sensibilizar os gestores na implementação de boas práticas de governança e gestão na UFTM?
4 - Guia para o relatório do estudo de caso
Transcrever as entrevistas individuais e em grupo e as anotações do caderno de campo.
Enumerar os documentos analisados.
Estrutura: relatório escrito

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, a partir de Yin (2010, p. 106-117).

Yin (2010, p. 141-151) também defende três princípios que devem nortear a coleta de dados nos estudos de caso, quais sejam: "múltiplas fontes de evidência, estabelecimento de uma base de dados e encadeamento das evidências". Para o autor, tais princípios,

apropriadamente utilizados, podem colaborar com a validade dos constructos e com a confiabilidade das evidências.

O uso das múltiplas fontes de provas propicia a triangulação dos dados, proporcionando robustez e confirmação das informações coletadas, contribuindo, no dizer de Yin (2010, p. 144) para mitigar eventuais problemas de "validade do constructo". Flick (2009) afirma que a triangulação pode conferir qualidade à pesquisa qualitativa, bem como contribui para expandir o conhecimento que se procura adquirir com o estudo.

Vergara (2010, p. 243) afirma que a utilização de várias fontes de dados permite o estudo de um fato e/ou evento sob três distintas perspectivas, a saber: "momentos (tempo), locais (espaço) e pessoas (informantes)". Neste sentido, a fim de se observar tais prismas foram utilizadas neste trabalho: análise documental, observação indireta e entrevistas individuais. Para além das mencionadas fontes, pretendeu-se realizar, também, grupos focais com os integrantes dos conselhos superiores, todavia, por ausência de participantes, esta fonte foi inviabilizada.

Quanto aos documentos, foram utilizados aqueles classificados por Marconi e Lakatos (2010) como escritos, primários e contemporâneos. Quanto aos tipos de documentos as autoras destacam que as publicações administrativas possuem menor grau de fidedignidade do que os documentos oficiais e jurídicos, por retratarem o ponto de vista institucional ou dos gestores, havendo, portanto, necessidade de um olhar mais crítico ao se examinar tais documentos, refletindo-se sobre o momento político em que foram elaborados, um dos motivos pelos quais foi realizado um retrospecto histórico e político das formas de organização política e administrativa no país e nas IFES.

Inicialmente foram analisados relatórios de autoavaliação da UFTM extraídos dos acórdãos do TCU que compilaram as análises sobre governança pública e sobre gestão de contratos, gestão de TI e gestão de pessoas nos órgãos públicos jurisdicionados ao tribunal, dentre eles a UFTM. Estes trabalhos foram relatados nos Acórdãos, ambos do Plenário, números 588/2018 e 2.699/2018 (BRASIL, 2018b, 2018c). A partir destes acórdãos foram extraídos relatórios individuais a respeito de cada entidade fiscalizada, e no caso da UFTM emitidos os Relatórios de Autoavaliação dos exercícios de 2017 e 2018 sob os seguintes códigos: idBase 181, Segmento: EXE-Sipex e tipo de organização: Instituição de Ensino, Versão 1.1, respectivamente de: 23/4/2018 e 24/11/2018.

Importante mencionar que o período de 2017 e 2018 foi observado levando-se em consideração que somente a partir de 2017 o TCU compilou em único procedimento de fiscalização os índices de governança pública e de gestão de contratos, de pessoal e de TI e,

apenas em 2018 foi realizado o segundo ciclo avaliativo (BRASIL, 2018b, 2018c). O terceiro ciclo seria realizado em 2020, porém foi suspenso e prorrogado para 2021 em decorrência da pandemia da COVID-19 e das consequências deste evento nas rotinas administrativas dos órgãos a serem fiscalizados (TCU, 2020).

Também foram analisados os documentos institucionais: Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021 e 2020-2024, Relatório de Gestão de 2019, Organograma, Resoluções do Conselho Superior, com ênfase para aquelas referentes à aprovação de regulamentos internos das unidades acadêmicas e administrativas e das políticas institucionais, e Resoluções do Reitor.

Ressalta-se que, em virtude da publicação do Decreto 10.139, de 28 de novembro de 2019 (BRASIL, 2019c), que dispõe sobre a revisão e a consolidação dos atos normativos inferiores a decreto, as normas institucionais da UFTM estão em processo de reavaliação e, diante do disposto na Portaria REITORIA/UFTM nº 5, de 23 de setembro de 2020 (UFTM, 2020b), que publica a listagem completa dos normativos vigentes, as normas para análise nesta pesquisa foram selecionadas com base nesta portaria, portanto com vigência compreendida entre 2006 a 2020 e 2011 a 2020, respectivamente, para as Resoluções emitidas pelo Reitor e pelo Conselho Superior (CONSU).

Ainda foi realizada observação de forma indireta, sem o envolvimento de pessoas, a respeito da forma de disponibilização das informações na página eletrônica institucional de acordo com as normas de acesso à informação e transparência. Com uso de caderno de campo para anotação dos detalhes mais importantes ocorridos durante a observação. Segundo Yin (2010) as observações dos ambientes organizacionais podem propiciar novos entendimentos sobre o contexto investigado.

Flick (2013, p. 121) leciona que a observação permite o "acesso imediato às práticas e processos em seu curso". Por sua vez, Marconi e Lakatos (2010, p. 173) definem a observação como uma técnica que ultrapassa o ver e o ouvir, consistindo também na verificação de "fatos ou fenômenos" que se deseja investigar. Ainda, segundo Marconi e Lakatos (2010), a observação realizada nesta pesquisa classifica-se como assistemática, individual e tendo como foco aspectos da vida real, ou seja, de fatos ocorridos espontaneamente no ambiente virtual institucional analisado.

Além disso, considerando que os comportamentos inconscientes podem ser capturados por meio da observação, em outro plano, objetivando analisar a visão dos gestores das instâncias internas de governança quanto ao objeto de estudo, foram realizadas entrevistas individuais, após aprovação pelos Comitês de Ética da Universidade Federal de Uberlândia

(UFU) e da UFTM, para melhor exame do contexto e diligenciar sobre a compreensão que os entrevistados detêm a respeito do assunto em estudo e como aplicam o conhecimento adquirido em seu mister (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A este respeito, Gaskell (2008, p. 65) afirma que:

O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceptuais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações. A entrevista qualitativa, pois fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

Para tanto, e considerando os objetivos desta pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais padronizadas ou estruturadas com os gestores da alta administração. Pretendeu-se, também, realizar grupos focais com os integrantes do CONSU, Conselho de Curadores (CONCUR) e Conselho Social de Desenvolvimento (CONDES), o que foi inviabilizado por ausência de participantes. Segundo Gaskell (2008, p. 70) diferentemente dos levantamentos, nos quais a amostra probabilística se aplica a maioria dos casos, na pesquisa qualitativa, inexistente um método específico para a seleção dos entrevistados, todavia, independentemente dos critérios, "os procedimentos e as escolhas devem ser detalhados e justificados".

Assim, considerando que de acordo com a teoria da governança, os gestores das instâncias internas de governança (alta administração e conselhos) são os responsáveis por conduzir a implementação das boas práticas de governança na instituição, ou seja, são os incumbidos por avaliar, direcionar e monitorar os atos da gestão, que se realizam por meio da liderança, estratégia e controle (ALTONIAN; SOUZA; LAPA, 2020, BRASIL, 2014, NARDES; ALTONIAN; VIEIRA, 2018), as entrevistas foram realizadas com os gestores que integram a alta administração e os grupos focais teriam sido realizados com os integrantes dos conselhos superiores da UFTM.

De acordo com o Estatuto e com o Regimento Geral da UFTM, compete à Reitoria e à Vice-Reitoria, assessoradas pelas Pró-Reitorias nas suas áreas de competência, administrar, coordenar e supervisionar as atividades administrativas e acadêmicas da Universidade. Ao CONSU cabe apreciar e deliberar a respeito de matérias referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e técnicas-administrativas. Ao CONCUR acompanhar as atividades econômicas e financeiras e apreciar e julgar as contas anuais apresentadas pela alta administração. Já ao CONDES compete apreciar e opinar sobre as políticas e estratégias da universidade, bem

como formular propostas e sugestões para o desenvolvimento institucional (UFTM, 2010, 2013). Desta forma, seus integrantes possuem as atribuições previstas na teoria da governança referentes aos atos de administrar, direcionar e monitor os atos da gestão, a fim de melhores entregas de bens e serviços à sociedade (ALTONIAN; SOUZA; LAPA, 2020, BRASIL, 2014, NARDES; ALTONIAN; VIEIRA, 2018).

Altonian, Souza e Lapa (2020, p. 263) defendem que a "governança, pela sua natureza (avaliar, direcionar e monitorar), está diretamente ligada às autoridades máximas das organizações, enquanto a gestão (execução), aos níveis táticos e operacional das instituições". Neste sentido, considerando-se o disposto no Estatuto, no Regimento Geral, bem como no Organograma e na estrutura de governança, dispostos no Relatório de Gestão de 2019 (UFTM, 2010, 2013, 2019), foram convidados a participar das entrevistas individuais os seguintes gestores: Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores, totalizando nove possíveis participantes e, para os grupos focais os integrantes dos seguintes conselhos superiores: CONSU, CONCUR e CONDES.

Quanto à escolha dos participantes dos conselhos superiores para os grupos focais, cabe salientar que todos os gestores executivos (reitor, vice-reitor e pró-reitores) são integrantes do CONDES e o reitor e o vice-reitor são membros do CONSU, razão pela qual foram excluídos da seleção, visto que compuseram a lista dos entrevistados individualmente. Ainda, considerando a quantidade de integrantes do CONSU e CONDES, respectivamente, 67 e 34 membros, desconsiderando-se os suplentes, foram convidados a participar dos grupos focais os membros cujas atividades guardam maior afinidade com os atos administrativos na universidade, quais sejam: diretores dos institutos, representantes docentes dos institutos e do Centro de Educação Profissional (Cefores), representantes do corpo técnico-administrativo, totalizando possíveis 58 participantes convidados destes conselhos, mais seis possíveis participantes que são os membros do CONCUR. Portanto o total de conselheiros convidados a participar dos grupos focais foi de 64, os quais seriam selecionados para compor dois grupos focais, cuja seleção teria recaído sobre os primeiros vinte que manifestassem o interesse em participar, o que não ocorreu, inviabilizando esta fonte de dados.

Neste contexto, em função do atual cenário de trabalho e visando a segurança dos participantes, foi utilizada plataforma de vídeo-conferência, por meio da internet, que segundo Flick (2006, 2013) mostram-se como um importante instrumento viabilizador das pesquisas sociais, possibilitando as entrevistas síncronas, protegendo-se desta forma os participantes da pesquisa, tanto sob o ponto de vista dos efeitos da pandemia provocada pela COVID-19, bem como quanto aos aspectos éticos.

Para Flick (2013) é possível, assim como nas entrevistas presenciais, oportunizar ambientes seguros e o anonimato dos participantes, por exemplo, solicitando a estes que quando das entrevistas estejam em ambientes que propiciem privacidade e utilizando plataformas seguras. Além disso, o autor defende que a utilização da internet também permite a redução dos custos da pesquisa e o maior alcance e facilidade de contato com os participantes.

Por sua vez, seguindo com os procedimentos éticos, os contatos com os participantes das entrevistas individuais foram obtidos por meio dos endereços de e-mail registrados na página institucional da UFTM. Salienta-se que, os endereços eletrônicos de correspondência dos membros dos conselhos da universidade não constam no site e, portanto, foi solicitado acesso ao banco de dados quanto à esta informação, todavia, foi negado à pesquisadora esta informação. Em contrapartida, a secretária dos conselhos se prontificou em enviar o convite desta pesquisa para os membros do CONSU, CONDES e CONCUR.

De acordo com Gaskel (2008), pretendeu-se com as entrevistas e com os grupos focais, explorar as diferentes visões e opiniões dos gestores a respeito do tema pesquisado e não simplesmente contabilizar estas visões ou pessoas, correlacionando as evidências com a observação e os documentos. Por fim, cabe mencionar que o convite e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLEs) foram enviados previamente aos participantes por e-mail, de forma individual, com prazo para análise e assinatura e devolução do TCLE aos pesquisadores. Após recebido o TCLE assinado pelo participante, os pesquisadores também assinaram, devolveram uma via ao participante e outra foi arquivada. No Quadro 12 consta o protocolo desta pesquisa referente à coleta dos dados.

Quadro 12 - Protocolo da pesquisa para coleta de dados.

Objetivos da pesquisa	Questões e/ou observações correspondentes (E- entrevistas - Apêndice 1, GF- grupo focal - Apêndice 2).	Fontes de dados (respondentes ou demais fontes)
A - Identificar as principais práticas gerenciais empregadas na UFTM de acordo com os modelos de gestão adotados pela Administração Pública no Brasil anteriores à governança: patrimonialismo patriarcal, burocracia weberiana e gerencialismo.	EB4, EB5, EC7, EC8, EC9, ED11, ED12, ED13a até g, EF16, EF17, EF18, EF19, EF20, EG 21, EG22, EG23, EG24, EH26 e EH27. GFB9, GFB12a até e, GFB16, GFB17, GFB18, GFB19, GFB20 e GFB21.	Dados secundários (documentos institucionais) e dados primários (entrevistas individuais com gestores da alta administração e grupos focais com os membros de conselhos). Observação indireta do site
B - Verificar quais práticas de governança foram implementadas pela UFTM, para aprimorar seus processos gerenciais e a entrega de	EB1, EB2, EC6, ED10, EF14, EF15, EG25 e EH28. GFB5, GFB6, GFB8, GFB10, GFB11, GFB13, GFB14, GFB15 e	Dados secundários (documentos institucionais) e dados primários (entrevistas individuais com

serviços à comunidade académica e à sociedade.	GFB22.	gestores da alta administração e grupos focais com os membros de conselhos). Observação indireta do site
C - Analisar o processo de construção dos Relatórios Individuais de Autoavaliação decorrentes dos levantamentos do iGG, ciclos de 2017 e 2018, para averiguar os elementos passíveis de sensibilizar os gestores para implementação de boas práticas de governança e gestão.	EB3 GFB7	Dados secundários (acórdãos do TCU).

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

3.4 Técnica de Análise dos Dados

Após a coleta dos dados, por intermédio das fontes descritas, os materiais foram verificados com a técnica de análise de conteúdo clássica, que segundo Bauer (2008, p. 190) consiste em "um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas", e que se caracteriza por estabelecer um liame entre o "formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais".

Para Laville e Dione (1999) o preceito da análise de conteúdo funda-se em decompor o arranjo e os componentes de um conteúdo para averiguar seus sentidos, conforme suas semelhanças ou distinções. Segundo Bardin (2016) esta técnica se originou na primeira metade do século XX, tendo sido inicialmente utilizada no exame dos textos jornalísticos, e a partir da década de 1960 passou a contar com o suporte computacional.

Bardin (2016) elucida que a análise de conteúdo é uma técnica que trata das comunicações, sendo com ela possível inferir as causas e as consequências das falas. Para a autora, assentam-se na análise de conteúdo

todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais mas complementares, consistam na explicação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas, que, embora parciais, são complementares (BARDIN, 2016, p. 48).

Neste contexto, foi utilizada a análise de conteúdo, de acordo com a técnica de análise categorial, para verificar os sentidos das mensagens transmitidas por meio das entrevistas individuais com os gestores da alta administração da universidade; o sentido das normas organizacionais, de acordo com os modelos gerenciais encontrados na revisão da literatura; o sentido dos textos decorrentes dos Relatórios de Autoavaliação elaborados pelo TCU sobre o

nível de governança da UFTM; bem como para verificar os significados das anotações do caderno de campo da observação indireta.

Para tanto foram observadas as fases indicadas por Bardin (2016, p. 125), quais sejam: "a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação". Também foi utilizado o Excel como auxílio para análise dos dados, visto que conforme a autora, a utilização de técnicas computacionais é totalmente viável.

Ainda, a fim de averiguar a procedência das informações obtidas com as entrevistas, e provenientes da observação, foi realizada análise nos documentos oficiais da UFTM, os quais segundo Gil (2019) podem conferir maior objetividade a respeito da realidade investigada.

Por fim, foi utilizada estatística descritiva simples na análise da categorização dos dados secundários, como as normas institucionais e os relatórios de autoavaliação.

Nos apêndices A e B constam roteiros das entrevistas e dos grupos focais.

3.5 Considerações éticas

Quanto aos procedimentos éticos, esta dissertação está de acordo com o previsto nas Resoluções 466/2012 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam da Autonomia, Não-Maleficência, Beneficência e Justiça.

4. RESULTADOS

4.1 Descrição da Instituição analisada

A trajetória da UFTM, sediada em Uberaba/MG, inicia-se em 1953 com sua fundação e com a autorização de funcionamento em 1954 como Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM), pelo Decreto nº 35.249 de 24/3/1954, federalização em 1960, com Lei nº 3.856 de 18/2/1960, transformação em Autarquia Federal em 1972, pelo Decreto nº 7.686 de 7/6/1972 e por fim, transformação da FMTM em UFTM em 2005, pela Lei nº 11.152 de 29/07/2005 (UFTM, 2019).

Como instituição federal de ensino superior vincula-se ao MEC, e possui atuação, na sede, em Uberaba, e em Iturama/MG, desde 2015. Além de contar com o Hospital de Clínicas (HC), fundado em 1982, e que a partir de 2013 passou a ser gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) mediante assinatura de contrato de gestão, atendendo à comunidade e atuando como auxiliar na formação acadêmica dos cursos relacionados à área da saúde, com estágios e ambiente favorável ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e de extensão. Também é responsável pelo Complexo Cultural e Científico de Peirópolis (CCCP), onde situam-se o Museu dos Dinossauros e sítios de escavações paleontológicas que impulsionam a pesquisa e a extensão nessa área (UFTM, 2019).

Neste contexto, a Universidade tem como missão

atuar na geração, difusão, promoção de conhecimento e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população. Sua visão é tornar-se um centro de excelência em educação, pesquisa científica e tecnológica, com reconhecimento nacional e internacional, orientado à universalização de conhecimentos, de formação e de aplicações úteis à sociedade (UFTM, 2019, p.10).

Regionalmente influencia toda a região do Vale do Rio Grande (MG/SP) e Nordeste Paulista, além de atração relativamente ao interior do país (UFTM, 2019). Desta feita, o aperfeiçoamento de seus processos de gestão constituem-se como imperativos para a melhor prestação de serviços à sociedade, visto que a universidade mostra-se como indutora de reforma social pela oferta de educação de qualidade e prestação de serviços essenciais, tais como a assistência à saúde, por meio do HC, e com o desenvolvimento de pesquisas e de projetos de extensão junto à comunidade.

No primeiro trabalho realizado pelo TCU, em 2014, sobre governança nas instituições públicas do país, do qual se originou o iGG, a UFTM classificou-se no grau intermediário, obtendo 45% de capacidade no índice simplificado de governança (BRASIL, 2015), que foi constituído de forma resumida para abranger todos os órgãos respondentes, inclusive aqueles de menores dimensões e complexidade organizacional. Nos anos seguintes, o tribunal aperfeiçoou a forma de avaliação das instituições com adoção do iGG, composto pelos seguintes índices: índice de governança pública (iGovPub), índice de capacidade de gestão de pessoas (iGestPessoas), índice de capacidade em gestão de TI (iGestTI), índice de capacidade em gestão de contratos (iGestContrat), e resultados da gestão (BRASIL, 2018b, 2018c).

Nos trabalhos realizados em 2017 e 2018, a UFTM obteve no iGG, respectivamente, 37% e 38% de capacidade, e no iGovPub, respectivamente, 36% e 35% de capacidade, inserindo-se no estágio inicial de governança, cuja classificação é a seguinte: inexpressivo de 0 a 14,9%, inicial de 15% a 39,9%, intermediário de 40% a 69,9% e aprimorado de 70% a 100% (BRASIL, 2018b, 2018c).

Neste sentido, este trabalho se propôs a identificar a visão dos gestores das instâncias internas de governança a respeito do tema, e como esta percepção pode impactar na implementação de boas práticas de governança, bem como aferir se os trabalhos efetuados pelo TCU impulsionaram a adoção de boas práticas de governança na Universidade, cujos resultados são descritos a seguir.

4.2 Características dos modelos de gestão adotados na Universidade.

Para atingir o primeiro objetivo, qual seja, identificar as principais práticas gerenciais empregadas na UFTM de acordo com os modelos de gestão adotados pela Administração Pública no Brasil anteriores à governança, foi realizada pesquisa bibliográfica, conforme o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, e identificados os modelos: patrimonialismo patriarcal, burocracia weberiana, gerencialismo e governança, os quais foram constituídos, a priori, em categorias de análise que balizaram as primeiras leituras, conforme Quadro 13.

Quadro 13 - Características dos modelos administrativos

Patrimonialismo Patriarcal 1889 - 1930	Burocracia Weberiana 1930 - 1980	Gerencialismo 1980 aos dias atuais	Governança 1980 aos dias atuais
Prevalência de interesses privados em detrimento dos interesses públicos	Busca pela eficiência com foco nos processos	Busca pela eficiência e eficácia (foco nos resultados)	Busca pela eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas (foco na avaliação do impacto)
Paternalismo/clientelismo/	Impessoalidade	-----	-----

Nepotismo			
Ausência de formalização	Formalidade	-----	Melhoria regulatória
Ausência de profissionalização	Profissionalização com foco na especialização de tarefas	Profissionalização da alta burocracia	Profissionalização de todos os servidores e gestores
Lógica do interesse privado	Lógica da divisão de tarefas	Lógica de mercado	Lógica de redes
Cidadão visto apenas como eleitor, necessário para manter os políticos no poder.	Usuário do serviço público	Cliente/consumidor	Cidadão como parceiro
Ausência de controle, organização, planejamento e coordenação.	Foco no controle e na organização (do/fazer - divisão de tarefas).	Foco no controle e no planejamento (plan)	Foco no controle e em liderar e coordenar (act/agir)

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cavalcante, 2017, Dias, 2017, Maximiano; Nohara, 2017, Secchi, 2009.

Ressalta-se que, considerando as qualidades que devem possuir as categorias de análise: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e a fidelidade, e produtividade (BARDIN, 2016, p. 149-150), em especial a primeira delas, os códigos impessoalidade, formalidade e profissionalização foram considerados como pertencentes à categoria burocracia weberiana, embora também possam ser aplicados às categorias gerencialismo e governança, devido ao aspecto de continuidade destes modelos administrativos (ABRUCIO, 2007; CAVALCANTE, 2017; FILQUEIRAS, 2018; SECCHI, 2009). Devido a este aspecto, tais elementos se mantiveram presentes nos modelos posteriores com certas adaptações e avanços, por exemplo, a melhoria regulatória na governança, a ampliação da profissionalização ao maior número de servidores, a manutenção do controle em todos os modelos, com ampliação do foco para outras vertentes tais como organização, planejamento e liderança.

Esta escolha se justifica na medida em que tais elementos surgiram no modelo burocrático, estando até os dias atuais muito ligados à sua imagem, embora tenham se mantido nos modelos posteriores de forma adaptada e melhorada. Ainda é importante mencionar que a burocracia aqui tratada é vista modelo administrativo aplicado a todas as instituições, públicas ou privadas, como uma das formas de organização sem conotação negativa, como muito das vezes lhe é empregada, neste sentido importa destacar as contribuições a respeito traçadas por Maximiano e Nohara (2017, 49):

Apesar da burocracia ter adquirido um sentido pejorativo nos dias atuais, apontando para distanciamento, frieza e ineficiência organizacional, este não foi o sentido que Weber trabalhou em sua obra. A conotação negativa tem relação com as disfunções da burocracia, o que atualmente é chamado de burocratismo, ou seja, dizem respeito a um estado patológico, mas não a seu funcionamento regular, tido como mais

eficiente por Weber em comparação com os outros modos tradicionais e patriarcais de dominação.

Em seguida, foram analisadas as Resoluções emitidas pelo Reitor e pelo CONSU, vigentes e que versavam a respeito de matéria de cunho administrativo, excluindo-se as de conteúdo acadêmico, de acordo com o disposto na Portaria REITORIA/UFTM nº 5, de 23 de setembro de 2020 (UFTM, 2020b), para verificar qual categoria está mais presente nas práticas gerenciais da universidade, considerando que estas normas refletem decisões da alta administração e do colegiado máximo da instituição, podendo indicar a visão de gestão adotada (YIN, 2010); correlacionando-se os achados com trechos extraídos das entrevistas realizadas com os gestores da alta administração, a fim de melhor entendimento da visão de gestão praticada.

Pautando-se na mencionada portaria, foram selecionadas para análise 34 resoluções editadas pelo Reitor e 50 pelo CONSU, conforme Apêndices C e D. Cabendo salientar que, a amostragem foi realizada no início de junho/2021, portanto nove meses após a emissão da Portaria 5/2020, assim foi realizada conferência no site da UFTM a respeito das resoluções que se mantinham vigentes ou foram revogadas neste período, resultando no corpus de análise.

Assim, considerando que as categorias patrimonialismo patriarcal, burocracia weberiana, gerencialismo e governança foram determinadas *a priori*, de acordo com a literatura pesquisada a respeito do tema, procurou-se identificar nas resoluções analisadas, elementos que pudessem indicar cada uma destas categorias. Para tanto, após leitura foram estabelecidas categorias intermediárias, de acordo com as características de cada modelo gerencial, até se chegar às categorias finais já determinadas, resultando nas análises demonstradas nos Apêndices E e F.

Segundo as análises, há indicações de que as principais práticas administrativas gerenciais empregadas na UFTM são concernentes à burocracia weberiana, porém com forte presença das práticas gerencialistas, bem como de algumas práticas relacionadas à governança, indo ao encontro do preconizado pela literatura quando trata da continuidade dos modelos, sem que haja ruptura de um para outro (ABRUCIO, 2007; CAVALCANTE, 2017; FILQUEIRAS, 2018; SECCHI, 2009), conforme Tabelas 1 e 2. Salientando-se que em muitas das resoluções foram encontrados indicadores dos três modelos, razão pela qual a somatória dos indicadores ultrapassa o total de normas analisadas.

	F	f. (%)
Patrimonialismo Patriarcal	1	02,94
Burocracia Weberiana	27	79,41
Gerencialismo	16	47,05
Governança	5	14,70
Total de resoluções analisadas	34	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tabela 2 - Resoluções do CONSU

	F	f. (%)
Patrimonialismo Patriarcal	0	0
Burocracia Weberiana	49	98
Gerencialismo	22	44
Governança	27	54
Total de resoluções analisadas	50	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto à categoria burocracia weberiana, foram verificadas as seguintes categorias intermediárias: Divisão de tarefas, Formalidade, Profissionalização, Impessoalidade, Foco no Processo, e Foco no Controle e na Organização, de acordo com as Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - Burocracia Weberiana - Resoluções do Reitor

	F	f. (%)
Divisão de tarefas	11	40,74
Foco no controle e na organização	1	3,7
Foco no processo	3	11,12
Formalidade	11	40,74
Profissionalização	1	3,7
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tabela 4 - Burocracia Weberiana - Resoluções do CONSU

	F	f. (%)
Divisão de Tarefas	11	22,45
Formalidade	32	65,31
Profissionalização	2	4,08
Impessoalidade	4	8,16
Total	49	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se prevalência da categoria Formalidade nas resoluções editadas pelo CONSU, coadunando com as atribuições previstas no Art. 12 do Estatuto da Universidade, qual seja, normatizar, deliberar e ser consultado a respeito da política geral da Instituição (UFTM, 2013), assim, cabe ao CONSU regulamentar as principais políticas e práticas administrativas da Universidade.

Por sua vez a categoria Divisão de Tarefas, foi a segunda com maiores indicadores, em ambas as naturezas de resoluções, podendo indicar que tais normas objetivam criar mecanismos de responsabilização por meio da atribuição das tarefas a cada setor e/ou servidor incumbido de determinadas atividades o que pode ser configurado como uma boa prática de governança, na medida em que facilita a identificação dos atores responsáveis por determinados atos e eventual responsabilização nos casos em que se aplicar, de acordo com o princípio da *accountability*, compreendido como responsabilização e prestação de contas (BRASIL, 2014, 2020d).

Neste sentido, a indicação clara nas normas a respeito das distribuições de tarefas e dos direitos e deveres facilita os processos de apuração de responsabilidades, sendo, ainda, dever das instituições promover meios adequados para que eventuais processos de responsabilização possam ocorrer, tais como canais de denúncias aos cidadãos e áreas específicas dentro do órgão para proceder às verificações, tais como Ouvidoria e Comissões Disciplinares e de Ética (BRASIL, 2020d). A este respeito observou-se nas normas analisadas, a regulamentação da Ouvidoria Universitária (Resoluções do CONSU 16/2012, 22/2014 e 22/2016), da Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPPAD) (Resoluções do Reitor 5/2015 e 2/2017) e da Comissão Discente Disciplinar (CDD) (Resoluções do CONSU 5/2016 e 25/2016), órgãos que podem apurar denúncias e responsabilidades.

No que tange à atuação da CPPAD, verificou-se no Relatório de Gestão de 2019, que dentre os riscos avaliados como impactos negativos na atuação da unidade foram previstos: reduzido número de servidores para compor as comissões, necessidade de reestruturação da coordenação e insuficiência de recursos para capacitação dos membros. Sendo que uma das medidas para mitigar tais riscos consistiu na revisão do Regulamento Interno (Resoluções do CONSU 22/2014 e 22/2016) e participação em cursos na modalidade à distância (UFTM, 2019).

Ainda quanto aos canais de atendimento, destaca-se o desempenho, em 2019, do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), estabelecido pela Lei de Acesso à Informação, nº 12.527/2011, e que possibilita ao cidadão solicitar aos órgãos públicos quaisquer informações de seu interesse, tendo as atividades deste serviço sido bem avaliadas pelo público e pelos órgãos de controle, conforme destacado no relatório de gestão:

Em 2019 a Universidade se destacou na pesquisa de satisfação do usuário quanto à resposta recebida do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), alcançando o 2º lugar entre as instituições federais de educação de Minas

Gerais (de um total de 17 instituições), tendo recebido nota 4,59 de um total de 5,00. A Universidade também apresentou boa classificação, quando analisada entre as instituições de educação superior do Sudeste (3ª de 30 instituições) e do País (8ª de 103 instituições). No *ranking* nacional, comparada aos 305 órgãos públicos federais, a UFTM ficou em 36º lugar. Em 2019 o SIC-UFTM registrou 162 (cento e sessenta e dois) pedidos de informações, em sua maioria feita por servidor público federal – 36,3%. Estudante e professor, com 17,04% e 11,11% das demandas, também se destacam na 2ª e 4ª posição, respectivamente. (UFTM, 2019, p. 24-25).

Esta ação, embora avaliada dentre as características da divisão de tarefas, vincula-se ao princípio da transparência, um dos pilares da Governança (BRASIL, 2014, 2020d), podendo ser considerada como uma boa prática, a qual pode ser também constatada na observação indireta ao *site* institucional, onde é possível visualizar todas as informações necessárias ao cidadão para que este possa efetuar seu pedido de informação, bem como são apresentados relatórios anuais das atividades desenvolvidas e das avaliações feitas, constando o relatório do exercício de 2020, no qual pode ser observado que a boa classificação da universidade se manteve, com leve declínio da classificação geral, passando a ocupar a 38ª posição entre 301 órgãos federais e melhora entre as universidades federais, passando a ocupar a 5ª posição (UFTM, 2020c), o que pode ser aferido também no Painel Lei de Acesso à Informação, disponibilizado pela CGU (BRASIL, 2020e).

Este ponto, inclusive, foi destacado pelo Participante 1 ao responder sobre a publicação na internet dos principais serviços prestados, ao afirmar que:

Qualquer pedido, qualquer informação de qualquer pessoa, a gente tem respondido imediatamente, depois você pode até procurar, acho que a UFTM está entre as universidades, não sei se entre as três mais eficientes em transparência, acho que a gente é a terceira, ou é a quinta do Brasil. (PARTICIPANTE 1).

Esta menção demonstra o conhecimento do participante a respeito do tema junto à Universidade, bem como a proatividade em oferecer resposta em tempo adequado, o que acaba por contribuir para os bons índices de satisfação junto aos solicitantes das informações.

No que tange ao modelo gerencialista foram estabelecidas as seguintes categorias intermediárias: Cidadão visto como cliente/consumidor, Foco no Controle e no Planejamento, Foco nos Resultados e Lógica de Mercado. Em ambas as naturezas de resolução a maior concentração de indicadores ocorreu em Foco no Controle e no Planejamento, com a previsão de planejamento anual das atividades, bem como citação em algumas normas sobre o alinhamento dos objetivos da unidade regulamentada aos previstos no PDI/UFTM, de acordo com as Tabela 5 e 6.

Tabela 5 - Gerencialismo - Resoluções do Reitor

	F	f. (%)
Cidadão visto como cliente/consumidor	1	6,25
Foco no controle e no planejamento	10	62,5
Foco nos resultados	2	12,5
Lógica de mercado	3	18,75
	16	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tabela 6 - Gerencialismo - Resoluções do CONSU

	F	f. (%)
Foco no controle e no planejamento	15	68,18
Foco nos resultados	2	9,09
Lógica de mercado	5	22,73
	22	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ocorre que, o próprio PDI 2017-2021 aguarda desde 2017 por aprovação da versão final do documento junto ao CONSU, conforme disposto no Relatório de Gestão de 2019, nos seguintes termos:

Os principais objetivos estratégicos previstos para execução em 2019 possuem etapas realizadas, apesar de precisarem da aprovação do PDI 2017-2021, prejudicada pelo conturbado processo de consulta eleitoral ocorrido em 2018. Consequentemente, houve atraso na identificação e tratamento dos riscos envolvidos nas ações do PDI relacionadas a cada área estratégica.

Em 2019 foi estabelecida pela Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2019, do Reitor, a metodologia relativa ao PDI-2020-2024, que propõe a construção de objetivos estratégicos, alinhados aos objetivos institucionais e estabelecimento de metas pelo Comitê Técnico de Gestão Estratégica, as quais serão mensuradas por meio de indicadores de resultado. Os objetivos serão divididos em três eixos: Gestão Acadêmica, Governança e Gestão, Infraestrutura Física e Tecnológica. (UFTM, 2019, p. 19 e 21).

Este assunto também foi abordado pelos gestores entrevistados quando solicitados a descrevem o conhecimento que tinham a respeito do PDI, destacando-se o mencionado pelos Participantes 1 e 4:

É uma questão bem sensível na UFTM, não sei se você tá acompanhando, a gente inclusive, a gestão em geral tá é, é revendo alguns pontos que estão sendo corrigidos a pedido dos institutos para que a gente passe o plano de desenvolvimento institucional nas próximas reuniões do CONSU. Isso é um ponto bem importante porque ele não está aprovado ainda, então todas as decisões que são tomadas junto às pró-reitorias elas estão sendo tomadas levando em consideração o PDI, ou seja, o plano de desenvolvimento que eu tenho junto à pró-reitoria, ele conversa diretamente com o plano de desenvolvimento da instituição, então tudo que eu estou fazendo está contemplado no PDI, no plano de desenvolvimento institucional que está para ser aprovado junto a ao CONSU, que é o conselho máximo da instituição. (PARTICIPANTE 1).

Esse assunto acho que é bem controverso e acho que você vai ter muitas respostas diferentes, o PDI acho que você sabe, a gente tem um PDI que venceu em 2016, o último PDI aprovado, em 2017 foi submetido um segundo PDI, nós tivemos 3 comitês elaborando, eu acho que 6 GTs, então fez um PDI que acho que durou aí um ano, um ano e meio, fizemos consulta pública e tal, e esse PDI entrou em tramitação de aprovação e ele chegou para aprovação no CONSU depois que saiu do CONDES, de todos os conselhos vinculados ele foi para o CONSU, no CONSU ele chegou a ser pautado, começou a discussão, entretanto foi a última reunião que o CONSU fez antes do processo eleitoral conturbado que a UFTM teve, lá em maio de 2018, então a última reunião que teve como pauta normal sem tratar de eleição foi essa, foi a última pauta inclusive foi o PDI, e aí a professora A.L. estabelecia a duração de 2 horas para a duração das reuniões, encerrou-se as 2 horas ela encerrou a reunião e acabou não tendo a aprovação e depois o PDI não foi pautado desde aquela época de 2018, um PDI que era pra entrar em vigência em 2017 ele não foi pautado, é aí houve a troca de gestão, todo aquele processo que você conhece. (PARTICIPANTE 4)

Logo, em que pese haver previsão de planejamento estratégico pelas áreas normatizadas pelas resoluções analisadas, este processo pode estar sendo prejudicado pela ausência de aprovação do PDI junto ao CONSU, visto ser o principal documento de planejamento estratégico institucional, ao qual todos os outros devem se vincular.

Ainda quanto ao gerencialismo, a segunda categoria intermediária com mais indicadores foi Lógica de Mercado, sobretudo nas resoluções emitidas pelo CONSU, podendo demonstrar alternativas buscadas pela instituição para se adequar às necessidades decorrentes das constantes restrições orçamentárias impostas pelo Governo aos orçamentos das Universidades, conforme demonstrado no Relatório de Gestão de 2019 como um dos entraves ao alcance dos objetivos traçados (UFTM, 2019). Desta feita foram normatizadas possíveis formas de obtenção de recursos com fontes próprias, tais como a comercialização de serviços e cobrança de taxas.

Quanto ao Patrimonialismo Patriarcal, em apenas uma resolução emitida pelo Reitor foi verificado indício de prática que possa ser categorizada neste modelo, ao tratar da indicação de estagiário para assumir determinada vaga nas unidades administrativas da Universidade, denotando, em tese, um processo de favorecimento de interesses privados ao interesse público. Todavia, não foram encontrados documentos que pudessem comprovar a prática. No site institucional consta em Bolsas e Programas Institucionais campo para inserção de editais para seleção de estagiários, porém não havia editais publicados (UFTM, 2020e).

Por fim, ainda que o intuito deste primeiro objetivo tenha sido identificar práticas gerenciais anteriores à governança, foram verificadas também características deste modelo nas resoluções analisadas, o que pode indicar a adoção de boas práticas de governança pela Universidade. Assim, foram identificadas as seguintes categorias intermediárias: *Accountability*, Apoio à Alta Administração, Confiabilidade, Direcionar, Equidade e

Participação, Lógica de Redes, Risco à Imagem e Transparência, elaboradas de acordo com as características constantes no Quadro 13 e as funções e princípios da governança de acordo com o prescrito pelo TCU (BRASIL, 2020d), conforme Tabelas 7 e 8.

Tabela 7 - Governança - Resoluções do Reitor

	F	f. (%)
Risco à imagem	1	20
Direcionar	1	20
Transparência	2	40
Equidade e participação	1	20
	5	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tabela 8 - Governança - Resoluções do CONSU

	F	f. (%)
<i>Accountability</i>	3	11,11
Apoio à alta administração	3	11,11
Confiabilidade	1	3,70
Direcionar	4	14,82
Equidade e participação	1	3,70
Lógica de redes	14	51,86
Transparência	1	3,70
	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Neste modelo o maior número de indicadores foi em Lógica de Redes, podendo demonstrar uma propensão da Universidade em firmar parcerias junto a outros órgãos públicos e privados, bem como a entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, com intento de melhorar o alcance de seus objetivos estratégicos, denotando o emprego de boa prática de governança na medida que busca ampliar a participação da sociedade em seus processos de acordo com o princípio da equidade e participação, como delineado pelo TCU no Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2020d).

Destaca-se, ainda, no que concerne à governança, a aprovação dos regulamentos internos de todos os Institutos Acadêmicos e das seguintes unidades: Auditoria Interna, Centro de Educação à Distância (CEAD), Centro de Estudos e Pesquisa em Psicologia Aplicada (CEPPA), Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA), Comissão de Biossegurança (CIBio), CDD, Editora, Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e Ouvidoria, bem como dos regimentos internos do Conselho de Ensino (COENS), do Conselho de Extensão Universitária (COEXT) e do CONDES, tornando mais eficiente a identificação do fluxo processual e das responsabilidades de cada unidade/servidor. Além da aprovação das seguintes políticas, entre 2016 a 2019, nesta ordem: de Inovação Tecnológica, de

Internacionalização, Cultural, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Segurança da Informação e Comunicações e, Ambiental, o que contribui para a melhoria regulatória da instituição e melhores direcionamento no que tange a estes assuntos.

Assim, diante deste contexto, há indícios de que não há um modelo prevalecente, havendo elementos de todos eles presentes nas normas institucionais, confirmando a característica de continuidade prevista na literatura, conforme Abrucio (2007); Cavalcante (2017); Filqueiras (2018) e Secchi (2009), e contrariando, em alguns aspectos, os estudos realizados por Almeida et al (2016), no qual ressaltaram que prevalece nas IFES características do modelo burocrático, em decorrência do formato em que são constituídas e pela profusão de públicos a atender.

4.3 Práticas de governança implementadas pela UFTM

Como observado na avaliação das resoluções editadas pelo Reitor e pelo CONSU, no tópico anterior, existem indicativos de que boas práticas relacionadas ao modelo de governança estão sendo observadas pela universidade em alguns dos processos normatizados, ainda que de forma esparsa.

E de acordo com o disposto no Art. 6º do Decreto 9.203/2017, que trata da política de governança na Administração Pública Federal, caberá aos órgãos adotar e fazer perdurar mecanismos, instâncias e práticas de governança, observando os princípios e as diretrizes legais (BRASIL, 2017).

Assim, para atingir o segundo objetivo, qual seja, verificar quais práticas de governança foram implementadas pela UFTM, para aprimorar seus processos gerenciais e a entrega de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade, foi realizada comparação entre as práticas de governança relacionadas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, definidas pelo TCU na 3ª edição do Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2020d), os documentos institucionais disponibilizados à pesquisadora pela universidade ou publicados eletronicamente, as entrevistas realizadas com gestores da alta administração, e as anotações da observação indireta realizada no site institucional, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Práticas de governança fixadas pelo TCU versus documentos comprobatórios.

	Práticas de Governança	Documentos comprobatórios
	Liderança	
1	Estabelecer o modelo de governança.	Relatório de Gestão de 2019, p. 12. Ausência de instrumento formal que defina o

		modelo de governança, relatado em entrevista.
2	Promover a integridade.	Plano de Integridade, aprovado pela Resolução/Reitora nº 4, de 29/3/2019 e reeditado pela Portaria/Reitor nº 56, de 6/4/2021. Observação do site - dificuldade em localizar o plano e demais informações sobre seu cumprimento.
3	Promover a capacidade da liderança.	Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFTM de 2021 - previsão de cursos para gestores e seus substitutos. Ausência de aprovação dos regulamentos internos das pró-reitorias, de definição de perfis profissionais para os principais cargos e de política de sucessão para os cargos, relatado em entrevista. Observação do site institucional.
Estratégia		
4	Gerir riscos.	Minuta da Política de Gestão de Riscos - Processo 23085.005779/2020-14. Normas de aprovação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (Resolução/Reitor nº 18/2017 e Portaria/Reitor nº 47/2021). Observações do site - ausência de informações sobre o CGRC.
5	Estabelecer a estratégia.	Minuta do PDI 2017-2021.
6	Promover a gestão estratégica.	Minuta do PDI 2020-2024.
7	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais.	Processo 23085.001753/2018-82.
8	Monitorar o desempenho das funções de gestão.	Processo 23085.005779/2020-14. Observação do site - ausência de informações quanto aos PDIs; informações produzidas pela CPA.
Controle		
9	Promover a transparência.	Entrevistas.
10	Garantir a <i>accountability</i> .	Plano de Dados abertos.
11	Avaliar a satisfação das partes interessadas.	Observação do site - sobre o PDA e o E-SIC e CPA.
12	Assegurar a efetividade da auditoria interna.	Relatório de Gestão de 2019. Regulamento Interno da AUDIN.

Fonte: Brasil, 2020d, p. 28-59; Dados da pesquisa, 2021.

Relativamente às práticas de liderança, estabelecer o modelo de governança consiste em demonstrar como é ou deveria ser a governança na instituição, de forma transparente e acessível, apoiando-se um conjunto de preceitos orientativos, de modo a alinhar os objetivos institucionais ao interesse público, constituindo em identificar as instâncias internas e as de apoio à governança, em garantir fluxos de comunicação eficiente entre estas partes e demais partes interessadas e em definir processos de trabalho e atividades relacionadas às funções de avaliar, direcionar e monitorar a gestão (BRASIL, 2020d).

De acordo com o observado no Relatório de Gestão de 2019, as instâncias internas de governança foram definidas como: alta administração, reitor, vice-reitor e pró-reitores, e

conselhos superiores, CONSU, CONCUR e CONDES e seus conselhos vinculados, COENS, Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (COPPG), COEXT e Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis (COACE); sendo instâncias internas de apoio: a Auditoria Interna, a Ouvidoria e as Comissões e os Comitês.

Todavia, não existe na universidade norma que regulamente o modelo de governança, por exemplo, uma política de governança, na qual possam ser definidas as principais diretrizes para implementação das boas práticas na instituição, conforme determinado no Art. 4º do Decreto 9.203/2017, ao estabelecer como uma das diretrizes da governança pública "definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais" (BRASIL, 2017).

Neste sentido, os gestores da alta administração entrevistados confirmaram que a governança é exercida de acordo com a prática e conhecimentos adquiridos no decorrer do exercício das atividades de gestão, não tendo sido implementada de modo formalizado na universidade, corroborando a ausência de norma específica, conforme trechos das entrevistas abaixo, quando questionados se consideravam que o modelo de governança estava formalmente estabelecido na universidade:

Olha, formalmente não, eu acho que a gente tem dentro da instituição algo intuitivo, vamos dizer assim, algo que já virou uma prática né, mas se vc dizer assim formalmente acho que não, não vejo ainda como formal. (PARTICIPANTE 2)

Ah, eu acho que não, eu acho que formalmente não. Assim, eu vejo que cada setor né, na equipe de gestão da UFTM, e aí considerando não só as pró-reitorias, mas tb os demais setores da instituição que fazem parte da equipe de gestão, eu vejo que cada um age de uma maneira sabe, eu acho que não tem uma linha em comum de ação nesse sentido, embora eu perceba que algumas coisas já estão sendo feitas, por exemplo, aquela política de gestão de riscos, que já ta praticamente finalizada, tem algumas ações já eu acho nesse sentido, de buscar é, uma política de governança de maneira formal, de formalizar uma política de governança, mas eu acho que ainda não tem não. Posso tá muito enganada, mas na minha visão não tem. (PARTICIPANTE 3)

Olha, eu acho que informalmente em muitos aspectos ela está né, eu vejo que está mas eu acho que a gente precisa melhorar muito para que isto se torne formal e não fique apenas na vontade ou na condição de alguém fazer alguma coisa, porque hoje ta muito assim, eu conheço a regra, eu conheço e vou fazer assim, então eu acho que ainda precisa evoluir, mas num contexto geral eu diria que existe sim essa política informal no contexto da UFTM. (PARTICIPANTE 4)

Apenas um participante acredita que o modelo de governança está formalmente estabelecido considerando que as informações são feitas na universidade, atrelando a formalização apenas ao aspecto de comunicação das decisões, conforme trecho abaixo:

Sim, sim, eu acho que está porque não só em termos de documentos, sempre que possível é dada comunicação, seja utilizando o site, o nosso portal da UFTM, seja as redes sociais ou até mesmo e-mail para o servidor, acontece assim, o que eu tenho percebido é que a universidade ela é muito grande, nós estamos falando aí de mais de 6.000 pessoas diretas, fora o todo né, que daí você aumenta essa comunidade para mais de 10.000 pessoas, nem sempre a comunicação ela chega nas 10.000 pessoas ou nas 6.000 pessoas diretas né, e aí o que nós temos observado nos últimos anos que são intervenções de fora desconstruindo a informação (PARTICIPANTE 5)

Assim, de acordo com os entendimentos dos gestores, com a observação das informações constantes do site institucional e documentos analisados, há indicativos de que a governança é exercida mais pela experiência prática dos gestores do que decorrente de um procedimento formal, estabelecido por meio de normas e disseminado de forma contínua na universidade.

E quanto à visão que os gestores entrevistados têm a respeito do significado de governança e gestão, pode se depreender que há necessidade de melhor compreensão entre as diferentes funções da governança e da gestão, visto que apenas o participante 4 traçou esta distinção em sua fala, os demais entrevistados parecem compreender a governança como vinculada aos objetivos institucionais, com importância do papel do líder na definição das estratégias, sem definir a separação entre as funções de governança e de gestão, conforme trechos a seguir:

Governança no setor público é [...] lutar pelas missões fundamentais da universidade pública brasileira, é formar recursos humanos com a melhor qualidade possível para atender a sociedade [...] a primeira coisa que eu penso é a missão básica dela, da universidade, formar recursos humanos para atender as demandas da sociedade. (PARTICIPANTE 1).

Em termos de governança, o que eu entendo é você ter um processo de, uma percepção do processo, de todos os processos que envolvem tomada de decisão para uma melhoria contínua da gestão [...] nossa percepção da missão institucional, pra isso a gente tem que trazer a questão da governança e a liderança,[...], essa relação, então eu vejo que a liderança, os papéis dos gestores, dos líderes são muito importantes na instituição [...] então se você não conhece os processos, se você não conhece como vai fazer o trabalho de gestão desses processos em busca dessa melhoria, essa liderança ela fica comprometida, então acho isso muito importante, o papel do líder nessa percepção realmente do que é fazer gestão quando se fala principalmente de gestão pública. (PARTICIPANTE 2)

Então eu acho que nosso trabalho é nesse sentido, de fazer esse planejamento e ter sempre em mente essa questão né, que o gestor público deve buscar sempre prestar um bom serviço, liderar sua equipe no sentido de buscar um bom trabalho, mas sempre otimizando todos os recursos que ele tem a sua disposição e tomando certos cuidados para que nenhum desperdício nem de tempo nem de recurso material. (PARTICIPANTE 3)

a governança eu acho que é conjunto de fatores né [...] que podem agregar no processo de gestão de qualquer instituição, então aí você tem a questão de controle

interno, a *accountability*, é então tem uma série de questões que é, de mecanismos que podem te ajudar a ter uma boa gestão de uma instituição, e aí tem os níveis de governança e tal [...] então a gestão pública é no meu ponto de vista, também de uma forma bem simplista [...] administrar os recursos públicos pra empregar em prol da própria população [...] então eu vejo gestão pública neste sentido de se gerir alguma coisa em prol do bem de todos. (PARTICIPANTE 4)

O meu entendimento sobre governança pública é você tá com os poderes de governo né, em virtude de ter acesso a documentos e tomada de decisões e você poder exercer isso de uma forma bastante eficiente e capaz para os seus diferentes usuários [...] então eu vejo que a missão do gestor nesse sentido é poder buscar essa eficiência, seja construindo políticas, normas, que possibilite você atender a maior eficiência possível dentro daquilo que você dispõe [...] Essa é a minha visão. (PARTICIPANTE 5)

Tais entendimentos do significado de governança coadunam, ainda que parcialmente, com os conceitos traçados pelas organizações internacionais como o Banco Mundial (1992), a OCDE (2015), a IFAC (2014), e instituições nacionais como o IBGC (2015) e o TCU (BRASIL, 2014). Além disso, como ressaltado por Teixeira e Gomes (2019, p. 544) governança possui "ampla e múltipla abordagem conceitual", existindo, no entanto, consenso de que "a boa governança é essencial para otimizar o desenvolvimento social, econômico, político e cultural do Brasil e das unidades que o constituem", estando, portanto, associada ao alcance dos objetivos institucionais, logo, neste aspecto, os entendimentos dos gestores estão de acordo com os conceitos doutrinários.

Por sua vez, como ressaltado pelo TCU (BRASIL, 2014, 2020d) governança e gestão são distintas, sendo aquela exercida para avaliar, direcionar e monitorar os atos dos gestores que se manifestam na gestão por meio dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, e para tanto, os membros responsáveis pela governança institucional devem se apropriar destes conceitos, a fim de melhor atuação em suas funções.

Ainda, de acordo com o estabelecido pelo TCU (BRASIL, 2020d, p. 31) estabelecer o modelo de governança implica em:

- a) definir as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança. Isto pressupõe: identificá-las; avaliar se são necessárias, suficientes e apropriadas ao desempenho eficaz das funções de governança na organização ou se necessitam de aprimoramento; verificar se suas finalidades, composições e atribuições estão definidas de forma clara e se os mecanismos de articulação entre essas instâncias permitem agilidade e responsabilização no processo decisório; avaliar se os agentes que compõem tais instâncias compreendem seus papéis e responsabilidades, bem como as regras de relacionamento com os demais;
- b) garantir, por meio de mecanismos formais, às instâncias internas de governança e às de apoio os recursos necessários e o acesso oportuno a informações necessárias ao desempenho de suas funções;
- c) estabelecer a responsabilidade da mais alta instância de governança: pela aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas, de modo que estejam alinhadas ao interesse público; pela supervisão da gestão; e pela

accountability da organização. A delegação de competências a instâncias de apoio e à gestão não retira da autoridade delegante a responsabilidade final pelos resultados produzidos;

d) identificar as principais partes interessadas da organização e definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas. Ao estabelecer orientações de relacionamento com as partes interessadas, a organização pode identificar interesses conflitantes, alinhar expectativas, possibilitar melhor compreensão dos resultados esperados e custos associados, antecipar as ações necessárias à obtenção de apoio e à prevenção de reações negativas (IFAC, 2014);

e) estabelecer medidas para fortalecimento da atuação pautada em padrões de ética e integridade;

f) definir diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais. Os resultados devem ser medidos considerando as expectativas das partes interessadas (IFAC, 2014), que devem ser conhecidas e adequadamente endereçadas;

g) garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas. Para isso, é necessário: identificar as decisões consideradas críticas e respectivas alçadas e segregação de funções; definir um limite de tempo razoável para que o mesmo indivíduo exerça uma função ou papel associado a decisões críticas de negócio; formalizar os instrumentos que suportam a atuação das instâncias e que direcionam a tomada de decisão; revisar periodicamente os processos de decisão da organização, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas como críticas.

Desta feita, como traçado na letra a, deve haver compreensão dos papéis e responsabilidades, para melhor atuação e melhores entregas à sociedade. Sendo que um modelo de governança formalmente estabelecido poderá contribuir para tanto, conforme ressaltado nas letras b e g, ao tratar de mecanismos formais para garantia dos recursos necessários ao exercício das atividades.

No entanto, em que pese a ausência de um documento geral, como uma política de governança, considerando o disposto no Regimento Geral, no Estatuto, no Relatório de Gestão de 2019, no Plano de Integridade (UFTM, 2010, 2013, 2019, 2021) e nas minutas do PDI 2017/2021 e 2020/2024, há indicativos de que a universidade esteja implementando ações direcionadas à boa governança, na medida em que em tais documentos são definidas as instâncias de governança, interna e de apoio, bem como as demais instâncias, suas principais funções, as principais partes interessadas e a forma de relacionamento, por exemplo, com instituições parceiras, fornecedores, público alvo das ações institucionais, cabendo aprimoramento no que tange ao estabelecimento de uma política norteadora e melhor definição das atribuições das unidades, com ausência de regulamento interno das pró-reitorias e do regimento interno do CONSU, que não foram encontrados no site, e quanto aos regulamentos das pró-reitorias confirmado a ausência pelo participante 4, nos seguintes termos:

Nós conseguimos publicar as normas de organização, é porque até 2019 realmente a gente não tinha o contexto geral da UFTM formalizado, a gente tinha os regulamentos internos das macro-áreas né, porque os institutos já tem seus regulamentos, das pró-reitorias principalmente, então essas macro-áreas executivas, vamos chamar assim, elas ainda não tinham seus regulamentos internos e ainda não tem, eles não foram aprovados, mas o próprio regimento geral da UFTM prevê as normas de organização, com edição pelo Reitor, então nós pegamos aquilo que, que isso tá no CONSU pra ser aprovado tem muitos anos e não é pautado, e nós conseguimos com o auxílio do Ministério da Economia, porque a gente precisava aprovar nosso organograma, a gente conseguiu formalizar as normas de organização e esse documento inclusive foi aprovado pelo ministério da Economia, então nós conseguimos editar as normas de organização e esse documento foi aprovado, então hoje todas as áreas, todas que tem CD, FG na UFTM, ela tem ela pode as vezes até tá um pouquinho desatualizada, que eu também não acredito, porque a gente fez uma atualização agora cerca de dois ou três meses atrás, então, e já vai sair outra atualização agora, então nós conseguimos, submetemos um documento, eles aprovaram e a nossa estrutura organizacional, com base nessas competências, atribuições, foi aprovada pelo Ministério da Economia, então a gente tá, neste aspecto tá bem regular. Então 100% do organograma já está aprovado no Ministério da Economia, porque tem um órgão lá que é só pra isso né, então tá regularizado, vamos dizer assim. As normas de organização é o documento que nos permite fazer o lançamento no SIORG, então eu tive que aprovar as normas de organização pra poder fazer o lançamento no SIORG, então se alterar as normas eu tenho que alterar o SIORG, é vinculado. (PARTICIPANTE 4).

De acordo com o relatado, em virtude da ausência de aprovação das minutas dos regulamentos internos das pró-reitorias pelo CONSU, foram criadas as Normas de Organização, para atender à disposição legal quanto à inserção de informações no Sistema de Informações Organizacionais (SIORG) da Administração Pública Federal, atualmente gerenciado pelo Ministério da Economia (ME), objetivando a aprovação da estrutura organizacional da universidade. Além disso, o próprio regulamento interno do CONSU não foi encontrado no site, podendo ser caracterizado como um ponto frágil, visto que o principal conselho da instituição carece de regulamentar suas atividades, ainda seus papéis estejam definidos em outras normas, tais como o Estatuto e o Regimento Geral, cabendo, contudo, a especificação quanto à forma de atuação, prazos, dentre outros aspectos.

Quanto à prática relacionada à promoção da integridade, há obrigatoriedade aos órgãos da Administração Pública Federal de implementarem seus programas de integridade, de acordo com o disposto no Art. 19 do Decreto 9.203/2017, nos seguintes termos:

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade. (BRASIL, 2017).

Competindo à alta administração apoiar as ações de integridade no órgão, que consistem no "alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2017, p. 11). Neste sentido foi implementado o Plano de Integridade da UFTM, aprovado pela Resolução da Reitora nº 4, de 29 de março de 2019 e republicado pela Resolução do Reitor nº 56, de 6 de abril de 2021 (UFTM, 2021b).

Todavia, ressalta-se a dificuldade de visualização do plano no site institucional, tendo sido localizado apenas mediante busca aos instrumentos normativos que o regulamentam, sem informações sobre as ações que estão sendo desenvolvidas referentes aos riscos de integridade inseridos no plano, podendo caracterizar falha no monitoramento contínuo.

E considerando que o acompanhamento de eventuais conflitos éticos e de interesses da equipe gerenciada compete aos gestores, com apoio da alta administração, questionou-se aos entrevistados como é realizado este acompanhamento, tendo sido ressaltado pelos entrevistados que não existe na UFTM regras claras de como proceder, que o acompanhamento é realizado com relação à proximidade que se mantém com equipe e por delegação aos diretores para que assim procedam. Que questões mais complexas são encaminhadas para a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), que detém um serviço de acompanhamento psicológico para os casos que necessitam deste tipo de atendimento, além da PRORH ser a responsável pela unidade que trata dos questionamentos de conflito de interesses, conforme transcrição das falas abaixo:

É, as questões que envolve ética é muito importante [...] eu procuro trabalhar diretamente com eles para que eles tenham uma um serviço adequado, saudável e o mais próximo da realidade que eles estão. Eu não tenho uma política exata, assim, assinada, um papel para eu trabalhar diretamente [...] mas sempre quando tem um problema assim, é eu levo ele à PRORH porque que acredito que lá é um setor bem importante da instituição para esse fim, porque além da avaliação do que é que ta acontecendo existe alguns profissionais na PRORH que faz o acompanhamento, que faz o atendimento [...] eu to sempre atento a isso para evitar problemas maiores, se ele tiver um problema de maior agravo, daí nós temos que direcionar para a PRORH que é um serviço mais especializado. (PARTICIPANTE 1).

A questão ética, o que a gente tem trabalhado muito é junto aos diretores das grandes áreas, um acompanhamento sempre das atividades que estão sendo desenvolvidas pelas equipes né [...] Mas assim, não tem nada formalizado, isso não existe a formalização destes procedimentos, não tem. A questão do conflito de interesses eu tenho acompanhado bastante [...] Com relação à universidade como um todo, nós não temos ainda, é quando nos chega algo, algum questionamento, ou alguma sinalização de alguma situação, aí a gente realmente atua, fazendo a verificação, levantando as informações, buscando até, teve casos que a gente buscou a parceria, tem tido muita parceria com a comissão de ética da universidade, a própria CPPAD também nos orienta, nos auxilia nessas questões, a gente tem feito isso, mas nada assim formalizado, normalizado não tem, mas é mais neste sentido,

inclusive é um dos pontos que a gente precisa avançar até como um dos questionamentos que a gente teve do TCU neste questionário que a gente teve de governança [...]. (PARTICIPANTE 2).

Então, normalmente eu delego um pouco dessa função para os gestores de cada área sabe, de cada setor, porque eu não tenho como acompanhar, nós somos 42 servidores, em endereços diferentes, então assim, eu não tenho muito como acompanhar sabe, eu faço sempre reuniões periódicas com os gestores e isso é uma das tarefas que eu delego para eles para me ajudar nesse sentido né, e assim eu só costumo intervir quando a coisa extrapola o setor, quando acontece algum conflito de pessoas de setores diferentes né. (PARTICIPANTE 3).

Então, a gente, caso de conflito nós já tivemos alguns e a gente tenta resolver da melhor maneira, mais transparente possível, sentando na mesa e conversando né, agora conflito de interesse, a gente ainda, nos não tivemos nada que foi identificado. (PARTICIPANTE 4).

[...] formalmente nós não temos, a gente faz captação de forma informal [...] a gente acaba conhecendo né, vamos dizer assim, basicamente um a um, por esse perfil, conversas do cafezinho, aqui e acolá, das reuniões, mas falar que nós temos algum instrumento de controle ainda não temos. (PARTICIPANTE 5).

Logo, os relatos indicam que, apesar de haver um plano de integridade formalizado na instituição, não existem regras claras e difundidas na universidade a respeito do modo de tratar eventuais conflitos éticos e conflitos de interesses, estes relacionados ao desenvolvimento de atividades privadas que possam impactar nas atividades desenvolvidas pelo servidor na instituição ou comprometer o interesse coletivo. Tendo sido relatado pelo participante 2 a interação com a Comissão de Ética Pública e com a CPPAD, o que pode ser tido como uma boa prática, dado que compete a estas comissões contribuir para disseminar bons conceitos de conduta ética na universidade.

Quanto à atuação da Comissão de Ética foi observado no site institucional ações de promoção da ética com a divulgação de boletins que são encaminhados aos servidores por lista de e-mail, bem como publicações orientativas em redes sociais, como no Instagram (@comissaodeeticadauftm). Além disso, as principais informações (apresentação, regulamento, composição, calendário de reuniões, legislação e, formulários e orientações) estão disponibilizadas no site. Portanto, em que pese não haver um regulamento que oriente a atuação nos gestores na apuração de eventuais conflitos, existem unidades específicas para apuração e responsabilização, sendo que, de acordo com os relatos, há indicação para melhorias no direcionamento aos gestores na forma de proceder, por exemplo, medidas a serem adotadas, órgãos a serem consultados, instrumentos normativos da instituição que possam auxiliar na tomada de decisão, função esta relacionada à governança.

Ainda no que tange ao conflito de interesses, foi questionado aos entrevistados se, no momento em que tomaram posse no atual cargo de pró-reitor, assinaram e entregaram algum

documento relativo à demonstração de não estar vinculado a alguma situação que pudesse indicar conflito de interesse e houve divergência nas respostas. Parte afirmou que o documento foi entregue, porém sem muita certeza quanto ao conteúdo, outros que assinaram mas que não se lembravam se havia sido solicitado pela PRORH ou pelo MEC. E o Participante 4 esclareceu que este documento não é solicitado pela UFTM, sendo, em sua percepção, algo simples de ser implementado, e que o assunto foi despertado quando das respostas ao questionários solicitados pelo TCU referentes ao iGG, conforme abaixo:

Não, no cargo de pró-reitor não, eu não me lembro de ter assinado nada, eu me lembro de ter assinado um documento como esse quando eu ingressei na universidade, mas para o cargo não, inclusive quando a gente foi responder o iGG que é o índice de governança do TCU, tem uma pergunta dessa lá e a gente e a gente ta implementando esta questão né, o pessoal da PRORH vai implementar porque eu acho que eles não fazem tb. Nós tivemos uma reunião recentemente com a PRORH discutindo o iGG e este documento não existe pra cargo diretivo, e é uma questão muito simples de implementar, é uma rotina muito simples, porque o papel se for uma pessoa de bem ele já um inibidor natural né, e pode ter problema pode, mas se você não tem nem isso a pessoa pode alegar que desconhecia né, então eu acho que a auto-declaração, se a pessoa assinar o documento é um processo simples de se colocar e pode inibir caso tenha alguma situação, pode inibir. (PARTICIPANTE 4).

Portanto, embora a prática não esteja implementada, verifica-se que o trabalho realizado pelo TCU está servindo de reflexão para implementação de novas medidas, que podem, como ressaltado pelo entrevistado, ser um mitigador de risco de integridade, confirmando o trabalho realizado por Teixeira e Gomes (2019) ao demonstrarem a importância dos estudos do TCU como fomento da boa governança nas instituições públicas.

Por sua vez, ainda dentro da liderança, a promoção da sua capacidade é importante visto que o bom desempenho das instituições depende das competências das pessoas que a dirigem, logo, deve ser oportunizado aos dirigentes e aos seus assessores oportunidades de desenvolvimento de suas habilidades, conhecimentos e atitudes, cabendo para tanto aos órgãos as seguintes medidas (BRASIL, 2020d, p. 36):

- a) definir e divulgar as competências desejáveis ou necessárias da liderança, bem como os critérios de seleção ou escolha a serem observados;
- b) definir diretrizes para o desenvolvimento da liderança, além de identificar as competências desejáveis ou necessárias e aprimorá-las, considerando as oportunidades de desenvolvimento observadas;
- c) estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança;
- d) definir diretrizes para a avaliação de desempenho desses membros.

Quanto à definição de competências desejáveis ou necessárias para os cargos, questionou-se aos entrevistados se os perfis profissionais para os principais cargos de direção

estão definidos e documentados, e de acordo com as respostas e pelo observado nas Normas de Organização, bem como diante da ausência de regulamentos internos das pró-reitorias, verificou-se que os perfis profissionais para os principais cargos da alta administração não estão documentados.

Olha esses perfis não estão documentados, não estão definidos também não. O que a gente costuma, até é uma interpretação que eu vejo que é equivocada, que são as atribuições do cargo, então atribuições do cargo é uma coisa e o perfil que você precisa né definir, inclusive para assumir determinadas áreas, unidades, a gente não tem definido (PARTICIPANTE 2)

[...] a gente acaba trazendo pessoas que as vezes não tem o conhecimento necessário, embora possa ter a capacidade, mas não tem o conhecimento naquele momento para assumir aquele cargo, então eu acho que isto não é exclusivo da UFTM, é do serviço público [...] o governo ele colocou, acho que foi em 2019, ele soltou um decreto com requisitos mínimos pra você assumir um cargo de alta gestão, então tem que ter, eu não me lembro de cabeça agora, pra você assumir um cargo de CD3, você tem que ter pelo menos 2 ou 3 anos de CD4 [...] Agora o grande problema que eu vejo, é que a própria legislação ela pode pôr por água abaixo isso porque, a legislação o que ela fala, qualquer cargo ele é de livre nomeação e exoneração, então se eu criar uma normativa, mesmo que seja pelo CONSU, ela é passível de não ser seguida, porque tem uma legislação superior, porque inclusive com uma decisão do CONSU, uma lei é superior, eu acho que não precisa nem de entrar nesse mérito, então há uma certa fragilidade, só que mesmo havendo esta fragilidade, nós não temos nada porque eu acho que pelo menos um mínimo a gente deveria ter [...] imagina se a gente colocar um técnico administrativo para ser pró-reitor de ensino, então qual é o sentido de colocar um professor que nunca mexeu com administração, muito menos administração pública, para ser pró-reitor de administração ou de planejamento [...] isso faz parte dentro do plano de gestão para desenvolver esse mínimo para indicação para os cargos, a gente tem prazo pelo menos até o ano que vem para entregar pelo menos uma minuta. (PARTICIPANTE 4).

Todavia, como ressaltado pelo Participante 4, há orientação no plano de gestão da atual equipe gestora para que os perfis profissionais sejam normatizados, o que poderá contribuir para tornar mais eficiente o processo de escolha dos principais gestores da universidade, podendo, em tese, garantir uma melhor atuação e conseqüentemente melhores entregas à sociedade.

Ainda quanto aos perfis profissionais e processo de continuidade dos trabalhos, foi questionado como é realizada a preparação de sucessores qualificados e todos os entrevistados, além de terem relatado a falta de critérios quanto ao perfil profissional, conforme acima descrito, também descreveram que o trabalho de sucessão é realizado apenas de forma conjunta com os substitutos, com atuação mais próxima e decisões compartilhadas, a fim de que nas eventuais necessidades de assumirem o posto chave, terem condições de atuar de forma adequada, todavia, para além desta forma de atuação não há uma política na instituição que oriente para o processo de sucessão.

[...] hoje é você trabalhar com o substituto, cada vez mais trazendo este substituto não só para "substituir" eventualmente, mas para participar no cotidiano das situações que envolvem aquela unidade [...] preparado para assumir efetivamente aquela unidade por qualquer situação que venha ocorrer com o titular, mas a nível de universidade a gente ainda não tem essa estratégia. (PARTICIPANTE 2).

[...] não ta documentado, mas assim, o substituto ele ta sempre se preparando até porque ele assume em alguns momentos a função do gestor daquela área né, então assim, a medida que ele vai tendo dificuldades, a gente já, inclusive teve uma vez, acho que uns dois anos atrás a gente pediu até o pessoal da PRORH pra falar com a gente sobre gestão de conflitos porque algumas pessoas dessas quando iam substituir não estavam sabendo como lidar com este tipo de coisa sabe, então assim, o substituto ele ta sempre se preparando, mas assim, não formalmente, só esta vez que foi formalmente, foi uma solicitação formal para a PRORH e eles vieram falar com a gente. Deram um curso para os substitutos. (PARTICIPANTE 3).

De certa forma esse processo de continuidade ele não é um problema né, porque há pouquíssima rotatividade de servidores, então as pessoas que hoje estão lá, com raras exceções, todas elas são de nível superior com mestrado e com mestrado na área que atua e trabalha naquela área já ha muitos anos, então a gente tem uma certa segurança caso haja a necessidade de mudança de gestão, caso o novo gestor, vamos pensar num nível de reitor, se ele não quiser trocar todo mundo, mas se ele tirar os gestores a equipe que tá lá tem condições de assumir ou de criar algum processo de continuidade, agora isto está documentado? Não, não está né, então não há esta documentação específica, há um plano específico para essa questão da continuidade ou documento, também não há (PARTICIPANTE 4).

O Participante 4 relatou que em sua unidade devido à baixa rotatividade e ao bom nível de capacitação dos servidores, a maioria deles possui capacidade técnica de assumir a pró-reitoria, podendo, em tese, haver prejuízo apenas no caso de eventual troca da totalidade da equipe. Logo, há indicativos de que a boa capacitação técnica, aliada à definição de critério mínimos do perfil profissional, é fator que pode, em princípio, contribuir para a assertividade na indicação dos cargos de direção, bem como no quesito continuidade dos trabalhos quando dos processos de alternância da equipe de gestão, fatores sustentados pelo TCU em seus trabalhos (BRASIL, 2014, 2018b, 2018c, 2020d).

E quanto à capacitação dos gestores, consta no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFTM, de 2021, como uma das linhas de desenvolvimento de ações internas, "Ações de capacitação e desenvolvimento voltadas para treinamento dos servidores em competências básicas para desempenho de suas funções como gestores ou substitutos de chefias ou para preparar futuros gestores" (UFTM, 2021a), o que poderá contribuir para o preenchimento das lacunas identificadas pelos gestores em suas falas quanto à capacitação dos sucessores, inclusive suas próprias, vez que ao serem questionados se participaram de algum treinamento ou capacitação previamente ao assumirem o atual cargo de gestão, todos

relataram que não receberam treinamento específico, atuando mais pela experiência prática, conforme transcrições abaixo:

Não Adriana, eu nunca fiz, eu aprendi porque eu sou muito curiosa [...] então fui estudar, estudei muito a legislação referente ao uso de recurso público sabe, conversei muito na época com um senhor, me falha o nome dele agora, era um senhor que era diretor do DOF, ele também me ajudou muito assim, depois a L. também me deu uma aula sobre pagamento de dívida pública, as etapas do pagamento, para eu entender essa coisa, que que era empenho, eu lembro que foi assim uma maravilha, aí eu entendi o que era empenho, o que é execução, o que era financeiro né, foi maravilhoso, foi uma aula que ela me deu. (PARTICIPANTE 3)

[...] não (risos) e eu reconheço que faz falta [...] a gente acaba aprendendo um pouco na prática né, agora que eu tô fazendo um. (PARTICIPANTE 5)

E pelas falas pode-se denotar que a participação dos gestores nos cursos é importante como fator de aprimoramento, contribuindo para melhor desempenho, o qual deve ser, assim como feito com os demais servidores, avaliado em procedimento instituído para tanto, o que ainda não ocorre, conforme relatado pelo Participante 2:

[...] quando a gente foi responder este questionário né do TCU, onde nós percebemos que nós não temos ainda esse instrumento né (da equipe para o gestor, essa ainda não tem) não temos [...] Que não é nada difícil de implementar, eu acho que não vejo como difícil de a gente implementar não, é mais cultural. (PARTICIPANTE 2).

Tendo sido ressaltado, novamente, que as respostas aos questionários do TCU serviram como ponto de reflexão para implementação de novas práticas voltadas para a melhoria da governança, no caso, a avaliação do desempenho dos gestores, prática já prevista na universidade, porém ainda não implementada, sendo na visão da entrevistada, uma questão mais cultural do que propriamente tida como de dificuldade técnica.

Existem portanto, conforme os documentos analisados e pelas falas dos entrevistados, algumas boas práticas implementadas referentes ao mecanismo liderança, como cursos voltados para a capacitação de gestores e o Plano de Integridade, havendo, no entanto, necessidade de aperfeiçoamento em outros pontos importantes, tais como o estabelecimento formalizado do modelo de governança, com definição de perfis profissionais para os principais cargos diretivos e formalização dos instrumentos normativos que regulamentam as atividades das pró-reitorias e do CONSU.

No que tange ao mecanismo estratégia, segundo o TCU, as instituições devem para estabelecê-la partir da observação "da cadeia de valor, da missão institucional, da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo, compreendendo os tipos de riscos aos

quais está exposta e estabelecendo limites aceitáveis de exposição" (BRASIL, 2020d, p. 38). E para tanto as seguintes práticas devem ser adotadas: gerir riscos, estabelecer a estratégia, promover a gestão estratégica, monitorar o alcance dos resultados organizacionais e monitorar o desempenho das funções de gestão.

Quanto aos riscos, como integrantes da Administração Pública Federal Indireta, as universidades estão sujeitas às regulamentações impostas pelo governo federal e neste quesito, as principais legislações que devem ser observadas são a IN/MP 1/2016 e o Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2016, 2017), tendo sido determinado na instrução normativa, nos Artigos 17 e 23, elaboração de uma política de riscos e a instituição de comitê de governança, riscos e controles. E previsto no decreto, nos Artigos 14 e 17, a instituição de comitê de governança ou atribuição das competências a outro colegiado já existente nas instituições, e a implementação de sistema de gestão de riscos e controles internos.

Neste sentido, foi solicitado aos entrevistados que comentassem a respeito do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) da UFTM, bem como se manifestassem quanto ao modelo de gestão de riscos da universidade. Tendo sido proferidas as seguintes manifestações:

Então, eu participo, é da pandemia pra cá nós tivemos poucas reuniões, bem poucas reuniões, inclusive foi elaborado, foi constituída uma minuta da política de gestão de riscos da universidade [...] Inclusive os próximos passos seria a gente também desenvolver ações de capacitação, no sentido primeiro de disseminar o que é a gestão de riscos na instituição e em seguida trabalhar com os responsáveis né, os que estão a frente desta política de gestão de riscos na universidade, apesar de que a gente precisa trabalhar com toda a comunidade UFTM, na minha percepção é toda a comunidade. (PARTICIPANTE 2)

Então, a gente participou da, não da elaboração em si, mas a gente fez uma apreciação da minuta da política de gestão de riscos, todos nós que estamos na equipe de gestão né, e aí a gente teve oportunidade de dar sugestão né, de opinar sobre o que estava previsto na minuta, então assim, a gente acaba que participou, não da elaboração em si, mas da, da, vamos dizer assim, da organização do documento né e a gente pode dar as nossas sugestões. Na verdade, para te falar a verdade, eu acho que nós todos participamos desse comitê de governança, mas assim, não efetivamente trabalhamos na elaboração do documento, acho que houve uma equipe menor que fez isso e depois a gente apreciou, deu sugestões até que se chegasse na versão que está, mas a gente pôde dar sugestão, pôde questionar, é foi bom, houve participação de todos. (PARTICIPANTE 3).

Esse é um gargalo que eu acho que a UFTM ainda tem, a gente tem o comitê, o comitê é presidido pela alta gestão, pelo reitor né, mas a gente ainda não foi convocado para nenhuma reunião formal do comitê, já tivemos reuniões, inclusive treinamento pra questão de riscos, mas não teve reunião formal do comitê, então assim, na minha humilde opinião, esse, sobre o aspecto de governança é o principal gargalo que a UFTM tem né, entretanto, a política de gestão de riscos ela foi elaborada com base nas instruções normativas do TCU né, e com base em pesquisa em outras instituições, é ela foi desenvolvida por um grupo de trabalho, até falei que o comitê não se reuniu porque de fato não se reuniu, mas ele aprovou a minuta da

política. E como que foi essa aprovação, essa aprovação foi por e-mail, então pegou-se os membros do comitê, não fez uma reunião específica, com pauta e tal, mas pegou-se o nome dos membros do comitê, submeteu a política e pediu a aprovação. Ai mediante a aprovação de todos os membros, colocou inclusive na área do SEI lá do comitê, e depois isso ta pra aprovar, acho que ta na pauta do dia 28 agora a política de gestão de riscos da UFTM, então a política ta pronta e a gente se norteia em alguns aspectos em cima dela, embora ainda seja minuta. [...] A gente não tem o comitê de governança funcionando, a gente não tem alguns documentos, mas a gente tem a prática né, só que a gente também não pode ficar só com a prática, amanhã muda a equipe de gestão e essa prática se perde e a gente volta a ter um ranking ou alguma gestão ruim, isso sob o aspecto da governança. (PARTICIPANTE 4).

Sim, a gente acaba conhecendo um pouco né, isso que é problema né, conhecer não quer dizer que a gente entende ele na sua essência né, mas o de governança de risco a gente trabalhou né, e aí vamos dizer assim, não foi uma ação do pró-reitor, foi a pró-reitoria que fez as suas contribuições tá, como um todo. Agora o comitê eu sei que existe né, que está em funcionamento, mas eu confesso que eu não tenho acompanhado o trabalho deles, então eu não conheço assim quem são os representantes né, quanto tempo isso vai se dar, se é permanente ou para atender uma legislação específica, então esses detalhes assim eu não sei. (PARTICIPANTE 5)

Quanto ao comitê, embora tenha sido formalmente aprovado, conforme Portaria/Reitor 47/2021 que reeditou a Resolução/Reitor 18/2017 (UFTM, 2021c), não há atuação efetiva, conforme mencionado pelos entrevistados, tendo operado poucas vezes de forma remota, sem reunião de seus membros. Esta forma de atuação pode ter gerado as percepções manifestas pelos participantes 3 e 5 quanto ao desconhecimento de todos os integrantes, ou até mesmo de ser membro. Tendo sido ressaltado pelo participante 4 que a atuação do comitê é vista como um gargalo na questão governança dentro da universidade. Portanto, de acordo com estas manifestações e da ausência de informações no site (<http://www.uftm.edu.br/comitesecomissoes>) há indicativos de ser necessário repensar a formatação atual do comitê, mantendo-o ou incluindo suas prerrogativas em outro já existente com funções semelhantes, tornando os processos mais objetivos e efetivos.

No que tange aos riscos, os entrevistados mencionaram a elaboração da minuta da política de gestão de riscos da UFTM, a qual foi observada no Processo 23085.005779/2020-14, disponibilizado à pesquisadora, e que participaram das discussões na elaboração do documento, porém a minuta ainda não foi apreciada pelo CONSU, o que corrobora os achados dos trabalhos realizados por Affonso (2018), no qual foi destacado que embora a maioria das universidades tivessem implementado seus comitês de governança, não haviam aprovado suas políticas de gestão de riscos, ou o fizeram de forma intempestiva.

Ainda quanto aos riscos, questionou-se aos entrevistados se aqueles relacionados às atividades das unidades por eles gerenciada eram geridos, e conforme respostas apresentadas,

os riscos são identificados, porém com ausência de um procedimento formal de registro, como descrito a seguir:

Já estão e estão respondidos inclusive, já estão tudo é como é que eu posso falar (mapeados) mapeados, isso. (PARTICIPANTE 1)

[...] nós não temos de todas as áreas, feito este mapeamento dos riscos, nós não temos, é não se dizer assim que tá, se é perceptível, se já está interiorizado, vamos dizer assim, pelas grandes áreas, eu diria que não, eu diria que não, pouquíssimas áreas conseguem identificar os riscos que estão envolvidos nos seus processos, nos seus procedimentos, acredito também que pela uma falta de conhecimento maior sobre gestão de riscos também a nível institucional. (PARTICIPANTE 2)

A gente tem alguns desses riscos já estabelecidos mas não formalizados, mas a gente tem um conjunto já de riscos, até porque depois daquele processo que a gente passou com a Auditoria, que foi apontado que isso era muito importante, e também o próprio governo tem sinalizado né, e realizado algumas ações nesse sentido né, que esses sejam de fato estabelecidos e formalizados né, então assim foi feito alguns encontros do fórum de pró-reitores em que isso foi discutido, pessoas relacionadas a pró-reitoria de planejamento e ao MEC deram palestras pra gente sobre isso, então assim aos poucos eu lembrava, ah isso aqui é um risco já vou lá e, mas isso não ta formalizado sabe, é uma coisa que um pouco norteia os cuidados que a gente tem mas não ta formalizado. (PARTICIPANTE 3)

Sim, a gente tem por hábito é avaliar a questão de riscos, mesmo que a gente não tenha uma normativa aprovada [...] como eu disse, isso ainda é um gargalo, então falta um pouco mais de profissionalização ainda na UFTM, como não só na pró-reitoria, mas nós temos esta questão dos riscos avaliados sim, inclusive quando a gente mapeia processo, uma série de coisas, a gente põe os riscos daquele processo ali bem descritos. (PARTICIPANTE 4)

Sim, sim, sim, sim, estão, só que existe um maior ainda, que é o que me inquieta o tempo todo, que muitas das decisões, ou assim do conhecimento acaba centralizando nos gestores máximos e isso é um risco muito grande porque quando o gestor máximo sai a pró-reitoria fica sem liderança, sem saber o que fazer, é, por isso que nós mudamos um pouco a nossa forma de trabalhar e as vezes a gente tá um pouco mais moroso em virtude assim, que a pró-reitoria ela precisa funcionar independente do gestor que está a frente [...] Eu vejo que a troca de gestão né, você conhece muito bem isto, a troca de gestão penaliza muito né, a continuidade da universidade, então assim, é um cargo muito caro, a sociedade paga um preço muito caro com a ausência de ações efetivas para a sociedade, então assim, caí lá um pró-reitor que até ele começar a entender, compreender, formular a sua política, praticamente já acabou a sua gestão. (PARTICIPANTE 5)

De acordo com observações feitas pelos entrevistados há indicações de que é preciso aprimorar na instituição as ações relacionadas à gestão dos riscos organizacionais, com aprovação da minuta da política, sua efetiva aplicação e disseminação na universidade, para que possa ser observada tanto nos processos acadêmicos quanto administrativos.

Cabe ressaltar o mencionado pelo Participante 5, ao expressar que o processo de troca de gestão na universidade penaliza a continuidade das ações nas pró-reitorias, haja vista que o conhecimento da área e das políticas demanda tempo, logo, há indícios de que o mapeamento

dos principais processos, a gestão dos riscos a eles relacionados e a formalização e implementação de políticas que direcionem os processos mais relevantes das unidades, podem contribuir para mitigar o risco de continuidade das ações, sem prejuízo ao alcance dos objetivos institucionais.

Relativamente aos objetivos institucionais, podem ser vinculadas as seguintes práticas do mecanismo estratégia: estabelecer a estratégia, promover a gestão estratégica, monitorar o alcance dos resultados organizacionais e monitorar o desempenho das funções de gestão e, nas universidades, a elaboração dos planos de desenvolvimento institucional e o desenvolvimento das ações e metas neles previstas podem ser instrumentos hábeis ao atendimento destas práticas.

A respeito do PDI/UFTM, foi solicitado aos entrevistados que comentassem sobre o plano e, de acordo com as narrativas apresentadas há indicativos de o processo de elaboração e aprovação do PDI na universidade carece de aprimoramento, conforme relatados a seguir:

[...] é um instrumento que eu vejo assim de suma importância para a instituição né, e que eu penso que deveria ser o nosso guia a nível de gestão, então todas as nossas ações devem estar assim pautadas na finalidade maior que é traçada no PDI [...] nesse grupo atual nós inclusive tivemos que elaborar um plano de ação, cada grande área, e percebeu-se, pelo menos na experiência que eu tive, que as áreas começaram um pouquinho mais a olhar para o PDI e não a trazer propostas é individuais [...] Foi solicitado pela gestão, pelo grupo de gestor, pela reitoria que cada pró-reitoria elaborasse um plano de ação, aí nós elaboramos esse plano de ação e naquele momento nós buscamos o PDI [...] Então nós buscamos o PDI vigente e construímos esse plano de ação [...] eu não tive assim um feedback, tipo assim, olha, tá tudo ok, tá aprovado, não teve, até pq começou a pandemia, foi aquele período bem complicado sabe, mas o que nós estamos fazendo hoje é trabalhando com esse plano de ação [...] eu trabalhei um plano operacional onde nós elencamos quais seriam as ações para 2021, quem está envolvido, o que vai executar, o prazo que a gente tem para atingir, executar cada tarefa que está listada nessa planilha [...] e daí com base nesse plano de ação que a gente tá implementando as nossas ações entendeu, e como a gente tirou do PDI, então a gente entende que tá caminhando para atingir a proposta do PDI [...] o PDI ele ainda não tá aprovado [...] então a gente tá trabalhando com uma minuta de PDI, só que mesmo assim nós não deixamos de considerá-lo [...] o que é que tem haver a minha área, a competência que tem a minha área com o PDI, então parece assim que o PDI é uma coisa muito distante, é um documento pronto e acabado mas tá lá, ele fica parado, ele é estático, ele não tem uma aplicabilidade no meu dia a dia, na minha execução, então essa é a percepção que a gente tem. (PARTICIPANTE 2).

[...] a gente tem um PDI que venceu em 2016, o último PDI aprovado. Em 2017 foi submetido um segundo PDI, nós tivemos 3 comitês elaborando, eu acho que 6 GTs, então fez um PDI que acho que durou aí um ano, um ano e meio, fizemos consulta pública e tal, e esse PDI entrou em tramitação de aprovação e ele chegou para aprovação no CONSU depois que saiu do CONDES, de todos os conselhos vinculados ele foi para o CONSU, no CONSU ele chegou a ser pautado, começou a discussão, entretanto foi a última reunião que o CONSU fez antes do processo eleitoral conturbado que a UFTM teve, lá em maio de 2018, então a última reunião que teve como pauta normal sem tratar de eleição foi essa, foi a última pauta

inclusive foi o PDI, e aí a professora Ana Lúcia estabelecia a duração de 2 horas para a duração das reuniões, encerrou-se as 2 horas ela encerrou a reunião e acabou não tendo a aprovação e depois o PDI não foi pautado desde aquela época de 2018, um PDI que era pra entrar em vigência em 2017 ele não foi pautado, é aí houve a troca de gestão, todo aquele processo que você conhece. (PARTICIPANTE 4)

Também a respeito do PDI, consta no Relatório de Gestão da UFTM de 2019, o seguinte:

Os principais objetivos estratégicos previstos para execução em 2019 possuem etapas realizadas, apesar de precisarem da aprovação do PDI 2017-2021, prejudicada pelo conturbado processo de consulta eleitoral ocorrido em 2018. Conseqüentemente, houve atraso na identificação e tratamento dos riscos envolvidos nas ações do PDI relacionadas a cada área estratégica.

Em 2019 foi estabelecida pela Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2019, do Reitor, a metodologia relativa ao PDI-2020-2024, que propõe a construção de objetivos estratégicos, alinhados aos objetivos institucionais e estabelecimento de metas pelo Comitê Técnico de Gestão Estratégica, as quais serão mensuradas por meio de indicadores de resultado. Os objetivos serão divididos em três eixos: Gestão Acadêmica, Governança e Gestão, Infraestrutura Física e Tecnológica. (UFTM, 2019, p. 19 e 21).

Além da aprovação, o próprio processo de elaboração e envio para discussões e aprovações, talvez mereça ser revisto, considerando que um plano com vigência entre 2017-2021, somente foi encaminhado para início das discussões e aprovação em maio de 2018, mais de um ano após o primeiro período de vigência, conforme Processo 23085.001753/2018-82, ao qual foi concedido acesso a esta pesquisadora.

Neste mesmo processo, consta na parte que trata do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que embora tenha sido solicitada a revisão deste documento em 2016, um novo processo de elaboração foi desencadeado apenas em 2017, fato este que pode ter atrasado o envio do PDI 2017-2021 ao CONSU, considerando ser o PPI parte integrante do PDI. Porém, que em que pese não ter sido aprovado pelo Conselho Máximo da Universidade, houve aprovação pelos conselhos a ele vinculados, quais sejam, o COENS, o COPPG e o COEXT.

Ainda, conforme disposto no Relatório de Gestão da UFTM de 2019 e em informações do Processo 23085.001753/2018-82, considerando a publicação da Instrução Normativa do Ministério da Economia nº 24, de 18 de março de 2020, houve revisão do PDI 2017-2021, tendo sido elaborada a versão 2020-2024 (UFTM, 2019), com melhor detalhamento das ações, objetivos, metas e indicadores, cuja versão está em processo de discussão e aprovação nos conselhos vinculados ao CONSU, para posterior envio a este conselho para aprovação final.

Ocorre que, apesar da versão mais atualizada do plano ter sido melhor elaborada, estando mais adequada às normas que disciplinam sua concepção, novamente há atraso no processo de análise e aprovação da minuta, o que pode, em tese, comprometer seu cumprimento de forma mais efetiva. Tal aspecto pode indicar que as instâncias internas de governança da UFTM não tenham assimilado a importância máxima que o PDI tem para a universidade, como instrumento primordial capaz de propiciar a realização das funções de avaliar, direcionar e monitorar os atos de gestão na universidade, logo, como um dos principais instrumentos do papel da governança, como destacado pelo TCU nos processos de avaliação da governança nos órgãos públicos federais (BRASIL, 2015, 2018b, 2018c).

Além disso, como descrito pela Participante 2, existe a percepção de que o PDI é um plano estático e distante das ações dos gestores, o que pode indicar a necessidade de revisão da forma como o plano é trabalhado e divulgado na universidade, aliás sobre a divulgação, não constam informações detalhadas sobre o cumprimento das ações na página institucional, ou mesmo sobre o processo de tramitação nos conselhos, ou outras informações úteis às partes interessadas, há apenas informação que o plano está sendo atualizado e que será disponibilizado após concluído e aprovado (<http://www.uftm.edu.br/proplan/planejamento-e-desenvolvimento/planejamento-estrategico/pdi/pdi>) (UFTM, 2020c).

Também está disponibilizada na página institucional a Resolução do Reitor 15/2019, que aprovou a metodologia de revisão do PDI, que compreenderá o período de 2020-2024, na qual foi previsto cronograma operacional compreendido entre novembro/2019 a março/2020, o que pode indicar que a morosidade na tramitação do processo esteja ocorrendo nas discussões nos conselhos, até que se chegue para aprovação final do conselho superior (UFTM, 2020c).

Ainda relativo ao PDI, questionou-se aos entrevistados se conheciam as metas nele delineadas quanto à recursos humanos, TI e contratações. E todos os gestores demonstram ter pouco conhecimento destas metas, inteirando-se um pouco mais a respeito das relacionadas à gestão de pessoas, em decorrência da carência deste recurso em todas as unidades, conforme transcrições a seguir:

Sim, eu conheço porque quando vem pra nós para gente fazer a construção, a elaboração do nosso plano de ação, o PDI né, eu acabo tendo um contato também com esses assuntos, com esses eixos que eles estão trabalhando, eu acabo conhecendo um pouco sim, não tenho grande domínio porque a gente acaba centrando na área de atuação, mas a gente tem contato sim com o que está acontecendo, porque também tem ações que a gente trabalha em conjunto. (PARTICIPANTE 2)

Mas eu tenho conhecimento, eu tenho pouco conhecimento né, eu conheço algumas estratégias, até porque em algum momento se já me disse respeito né, porque a medida que a gente precisa de mais servidor né, eu tenho buscado incansavelmente, tentar ampliar um pouco o quadro né (PARTICIPANTE 3)

Sim, eu li, mas eu confesso que já caiu um pouco na obscuridade da minha memória, porque a preocupação nossa é relação à área [...] se vincula aos outros setores, e não adianta a gente trabalhar de forma solo [...] mas eu lembro de ter lido sim. (PARTICIPANTE 5)

E de acordo com as falas, há importância em se inteirar de todas as ações e metas do PDI, visto que as relacionadas aos processos meios são importantes para o alcance das metas finalísticas, razão pela qual a melhor disseminação do plano da universidade é tido como boa prática, podendo contribuir com o monitoramento das ações dos gestores, conforme delineado pelo TCU ao afirmar que

[...] o monitoramento do desempenho das funções de gestão pressupõe que os objetivos, indicadores e metas (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos) das unidades de negócio e de suporte estejam definidos, alinhados à estratégia organizacional, comunicados e alinhados entre elas. (BRASIL, 2020d).

E quanto ao monitoramento, esta função da governança está vinculada à prática ligada ao mecanismo de controle que, conforme esclarecido pelo TCU

[...] não se refere à atuação da unidade de controle interno ou de correição. Remete às práticas que têm o potencial de promover o controle das organizações públicas pelas partes interessadas. São práticas voltadas para estimular a responsabilidade das organizações e dos agentes públicos, e ainda para criar mecanismos que garantam que eles sejam responsabilizados por suas ações. (BRASIL, 2020d, p. 48)

Neste sentido, as práticas que permitem a realização do controle são: promoção da transparência, garantia da *accountability*, avaliação da satisfação das partes interessadas e garantia da efetividade da auditoria interna.

Quanto à transparência, foi prevista como um dos princípios norteadores da governança no Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017), devendo ser propiciada à sociedade de forma ativa e passiva, bem como por meio de dados abertos, a fim de facilitar a manipulação e compreensão das informações. Para tanto, as instituições devem dispor de um Plano de Dados Abertos (PDA) e canais que possibilitam aos cidadãos solicitar informações ou apresentar requerimentos, como o Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC) e a Ouvidoria.

Relativamente ao e-SIC e à Ouvidoria, já descritas no tópico anterior, referente à análise das resoluções emitidas pelo Reitor e pelo CONSU, configuram-se como boas práticas

na universidade, inclusive com classificação positiva no *ranking* da CGU sobre atendimento da Lei de Acesso à Informação.

Por sua vez, o PDA está publicado no site da UFTM (<http://www.uftm.edu.br/dados-abertos>), de forma atualizada, com vigência entre 2020-2021, e publicação de dados acadêmicos e administrativos abertos de 2018 a 2021. Logo, pelas informações disponibilizadas pode-se depreender que a promoção da transparência é um dos pontos fortes do processo de governança na universidade (UFTM, 2020c).

No que diz respeito à *accountability*, prestação de contas e responsabilização, está fortemente ligada à transparência, cujos instrumentos possibilitam a ampliação dos processos de prestação de contas. Neste aspecto, como mencionado, a universidade tem se posicionado bem, além de publicar com regularidade, conforme observação do site, seus relatórios de gestão, dos emitidos pelos órgãos de controle, além daqueles elaborados por outras unidades organizacionais com informações relevantes para a sociedade (<http://www.uftm.edu.br/institucional>; <http://www.uftm.edu.br/proplan/prestacao-de-contas>) (UFTM, 2020c).

A responsabilização por sua vez é propiciada por intermédio das unidades que detêm o dever funcional de apuração de responsabilidade de servidores, como a Comissão de Ética Pública e a CPPAD, além da apuração de desvios cometidos por entes privados que mantenham relação com o órgão, tais como conduta inidônea ou fraudes em processos licitatórios (BRASIL, 2020d).

No entanto, para que tais unidades tenham condições de trabalhar a contento, é necessário "estabelecer mecanismos que possibilitem a clara atribuição de papéis e responsabilidades" (BRASIL, 2020d, p. 52), o que pode ser caracterizada como uma fragilidade da instituição na medida em que alguns instrumentos neste sentido ainda não estão formalizados, como os regulamentos internos das pró-reitorias e o regimento interno do CONSU.

Quanto à avaliação das partes interessadas, considerando as informações do site referentes à Comissão Própria de Avaliação (CPA), há indícios de que esta prática esteja sendo realizada satisfatoriamente, considerando que os relatórios são publicados no site, inclusive com disponibilização do Relatório Final de Autoavaliação Institucional de 2021 (<http://www.uftm.edu.br/comitesecomissoes/CPA>), bem como as informações constam do Relatório de Gestão de 2019 (UFTM, 2019, 2020c).

Por fim, a prática de assegurar a efetiva atuação da auditoria interna pode ser viabilizada por meio das seguintes ações da liderança:

- a) informar a auditoria interna acerca das estratégias, objetivos e prioridades organizacionais, riscos relacionados, expectativas das partes interessadas, processos e atividades relevantes para que essas informações possam ser consideradas na elaboração dos planos de auditoria interna;
- b) promover o acompanhamento sistemático das recomendações da atividade de auditoria interna, discutindo acerca dos resultados dos trabalhos, garantindo a adoção das providências necessárias e registrando formalmente eventuais decisões de não implementar determinadas recomendações da auditoria interna; e
- c) apoiar o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna, contribuindo para a definição dos principais indicadores de desempenho e avaliando o valor que a atividade de auditoria interna agrega à organização. (BRSIL, 2020d, p. 59).

Relativamente a tais práticas, pela vivência da pesquisadora como Auditora Interna da UFTM, há indicação da necessidade de melhoria das ações relacionadas às letras a e b. Quanto ao envio de informações relacionadas às estratégias, o Relatório de Gestão é anualmente enviado para análise, bem como é dado conhecimento à AUDIN a respeito de outros planos institucionais, tais como o Plano de Integridade. Demais documentos, como PDTI, PDA, PLS, relatórios da CPA, podem ser consultados no site organizacional.

No que tange à comunicação dos riscos, a fragilidade do gerenciamento de riscos nas ações da universidade acaba por impactar nos trabalhos efetuados pela Auditoria Interna, considerando que uma vez que não estejam devidamente identificados pelas áreas, devem ser verificados de forma individualizada em cada ação desenvolvida.

Além disso, as recomendações efetuadas não são acompanhadas por unidade específica da universidade, apenas pela própria AUDIN, havendo baixa adesão no cumprimento das recomendações pelos gestores, conforme informado no Relatório de Gestão de 2019, "Considerando todas as recomendações emitidas e pendentes em 2019, obtêm-se um índice de 28% de recomendações implementadas, 13% de recomendações baixadas sem implementação e 59% recomendações pendentes de implementação" (UFTM, 2019).

Já no que tange ao programa de gestão e melhoria da qualidade (PGMQ), foi recentemente revisto o Regulamento Interno da AUDIN, com previsão de implementação deste programa por meio de portaria da reitoria, objetivando, conforme Art. 33 da Resolução CONSU/UFTM nº 14, de 18/6/2021, "avaliar a qualidade, a produzir informações gerenciais e a promover a melhoria contínua da atividade de auditoria interna governamental executada pela AUDIN" (UFTM, 2021d), o que poderá contribuir para melhoria dos trabalhos e por consequência para a principal função da unidade, que consiste em agregar valor à gestão.

E mediante alguns relatos dos participantes da pesquisa, pode-se depreender que esta função esteja sendo atingida, na medida que os trabalhos de avaliação realizados, nas

unidades gerenciadas pelos entrevistados, foram vistos como impulsionadores de melhorias, conforme trechos abaixo transcritos:

[...] a gente sempre teve o apoio da Auditoria Interna em que sentido, é, primeiro que houve uma preocupação muito grande da Auditoria, como houve uma mudança de gestão né, em nos atualizar no sentido de informar várias recomendações que já estavam pendentes há algum tempo né [...] nós fizemos reuniões inclusive, acho que umas 3 ou 4 reuniões, nos apresentaram as recomendações, é nos apresentaram todo o histórico daquelas recomendações, isso foi importante para nós, e nós sentamos depois inclusive para fazermos um plano, um plano interno das ações que a gente iria implantar, adotar [...] hoje com o E-Aud que foi agora, já foi desde 2019 adotado pela UFTM, a auditoria nos deu esse suporte na compreensão do E-Aud [...] atuação assim da Auditoria para nós tem sido de suma importância. (PARTICIPANTE 2).

A partir daquele daquele processo de Auditoria, eu acho que a gente melhorou muito né, assim, a nossa regulamentação, formulação dos processos né, a gente ta fazendo aquele, aquele, esqueci o nome agora, a especificação do fluxo né dos serviços, como é que chama (o mapeamento), o mapeamento, isto, a gente ta terminando de fazer esse mapeamento, então assim, eu acho que ação da Auditoria Interna ela é muito benéfica, eu aprendi muito, me esclareceu um monte de coisas que eu nunca nem tinha pensado né, e assim eu acho que que o pessoal lá da Auditoria são muito solícitos, muito disponíveis, muito bem educados, atendem a gente sempre que a gente precisa, eu acho que é um serviço muito importante pro gestor, o serviço da Auditoria Interna, acho que ele evita que a gente tenha um monte de dor de cabeça e de problema e que faça os nossos processos o mais dentro da legislação e de como deve ser possível, eu acho que é um serviço muito importante. (PARTICIPANTE 3)

Não obstante, há pontos a serem aprimorados na atuação da AUDIN, como necessidade de comunicação mais assertiva, recomendações mais claras, principalmente quando envolver unidades distintas que precisarão unir esforços para implementação das ações apontadas, e desmistificação de que a Auditoria atua enquanto unidade de punição, conforme relatos a seguir:

[...] eu prefiro as críticas que os elogios porque eu preciso melhorar cada vez mais, até porque eu falei lá no início, eu não me preparei é como administrador, entendeu, eu não fiz administração, eu não fiz direito, entendeu, não fiz esses cursos, de MBA, para ser esse gestor, então grande parte do que eu faço é um pouco de instinto, vontade de fazer a diferença, em nome da instituição, e em prol de todos [...] então as críticas são muito importantes pra mim. (PARTICIPANTE 1),

[...] mostrar que não é uma recomendação por recomendar, que tem uma motivação e que tem principalmente uma finalidade, que é a melhoria do nosso trabalho, a conformidade. (PARTICIPANTE 2)

A primeira vez eu fiquei assustada, achando que tinham descoberto alguma coisa errada, fiquei desesperada, porque eu não sabia como funcionava né, ai depois que eu entendi, hoje eu não acho de jeito nenhum [...] Apesar dessa devassa que acontece, no final é muito positivo. Sabe, quando a Auditoria aponto o que que a gente precisa melhorar, de que maneira a gente pode fazer isso, isso é muito bom. Muitas dessas coisas que a gente tá fazendo é por causa daquela auditoria (risos). (PARTICIPANTE 3)

[...] não escutou o outro lado [...] tomar cuidado com aquilo que se escreve [...] o diálogo praticamente não há. (PARTICIPANTE 4)

Agora a onde eu acho que deve estar melhorando, eu acho que não é exclusivo da Auditoria, eu acho que é nós dos setores como um todo, é a fragmentação dos apontamentos daquilo que se propõe, é onde que eu falo isso, porque as vezes a gente acaba discutindo por setores e quando você traz um outro setor, especializado, seja ele que executa ou que gerencia, a gente observa que dá ou incompatibilidade ou se torna muito difícil de implementar essas melhorias [...] e aí quando caiu o seu primeiro relatório lá de Auditoria que eu assustei e te liguei e falei meu Deus do céu, eu não esqueço até hoje, o que é isso, eu fui auditado e não to sabendo (risos), nossa o meu coração disparou, nossa o que que eu fiz de errado, e daí conversando com você me tranquilizou, passei a entender que existia o setor de Auditoria na UFTM, que antes eu não sabia né, confesso. (PARTICIPANTE 5)

Logo, pelos relatos, para melhor atuação e, inclusive para se fazer conhecer de forma adequada às funções exercidas, há indícios de que seja necessário repensar a forma de comunicação da AUDIN com as unidades da instituição, além de tornar os documentos emitidos mais resolutos.

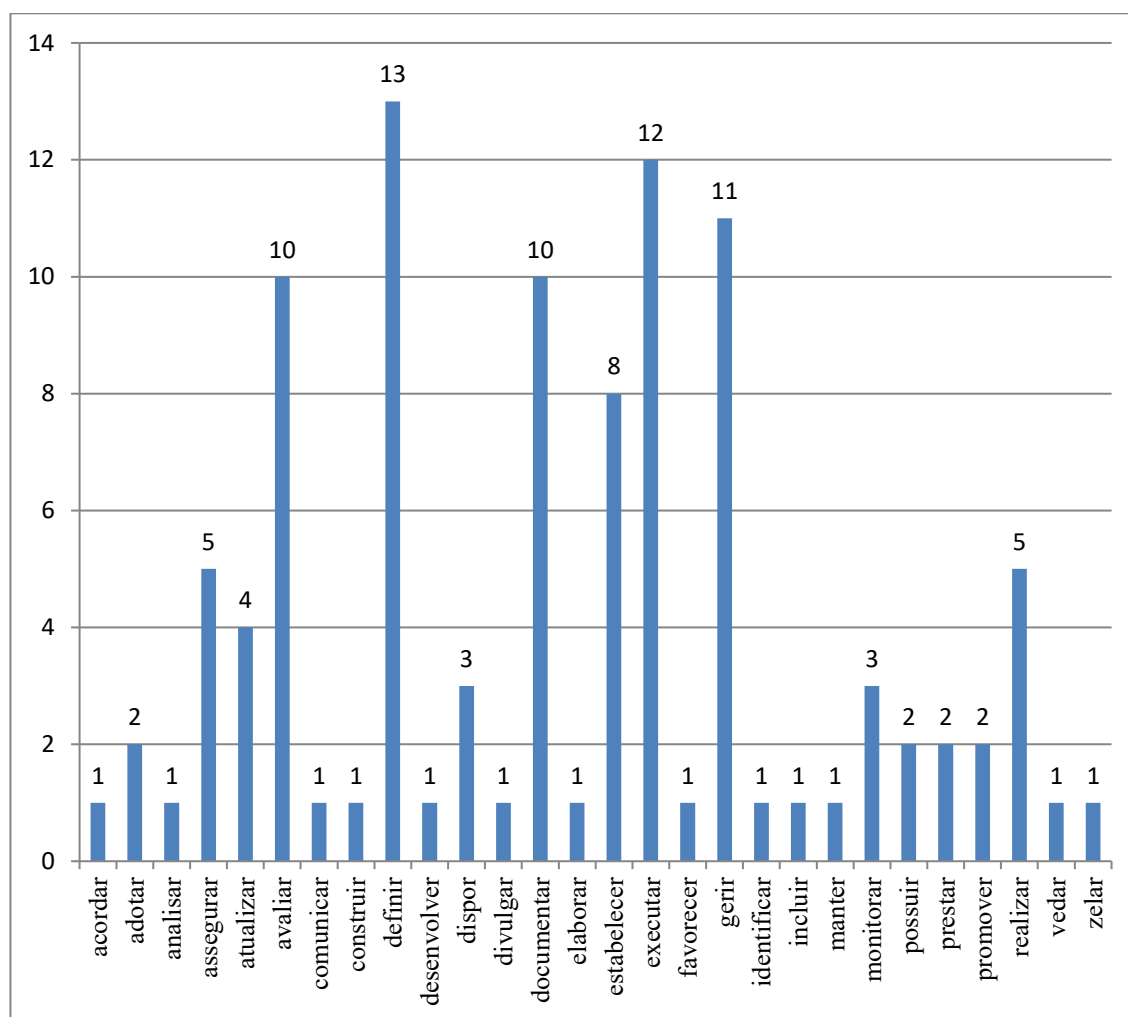
Desta feita, há indicativos de a UFTM esteja implementando algumas das boas práticas de governança preconizadas pelo TCU, confirmando o entendimento firmado por Teixeira e Gomes (2019) ao demonstrarem em seus estudos importância dos trabalhos do tribunal como fomento da boa governança nas instituições públicas. Os achados confirmam também o preconizado por Lima, Ferreira e Rossim (2020) ao afirmarem que as estruturas de governança das IFES estão em processo de aperfeiçoamento, sustentando-se para tanto no modelo de governança preconizado pelo TCU.

4.4 Elementos das decisões do TCU que podem ter influenciado na implementação de boas práticas de governança

Neste sentido, para melhor compreender como a atuação do TCU poderia ter contribuído para o aprimoramento da governança na UFTM, foi traçado o terceiro objetivo específico, que consistiu em analisar o processo de construção dos Relatórios Individuais de Autoavaliação decorrentes dos levantamentos do iGG, ciclos de 2017 e 2018, conforme Acórdãos, ambos do Plenário, números 588/2018 e 2.699/2018 (BRASIL, 2018b, 2018c), para averiguar os elementos passíveis de ter sensibilizado os gestores para implementação de boas práticas de governança e gestão.

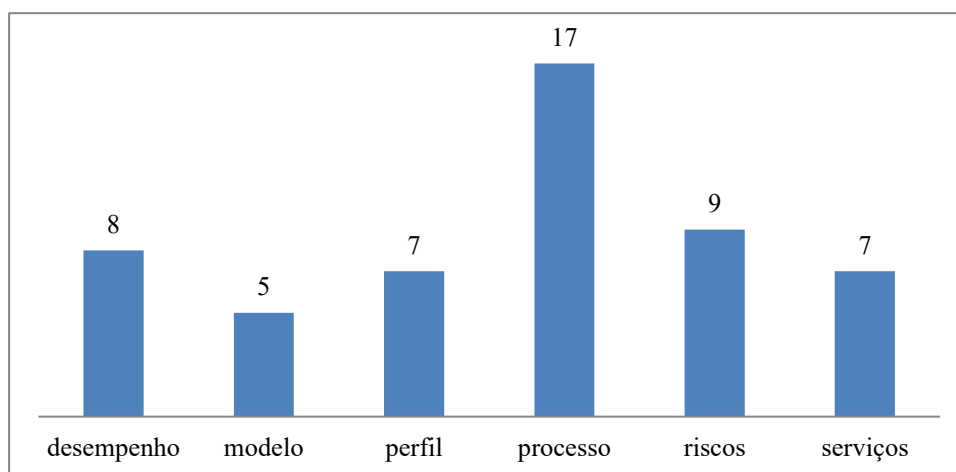
Para tanto realizou-se análise de conteúdo, pela técnica de categorização, conforme Apêndice G, tendo sido categorizados os principais verbos e substantivos que possam ter direcionado as ações na universidade, com os resultados expostos nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 - Principais verbos presentes nos relatórios de autoavaliação.



Fonte: BRASIL, 2018b, 2018c; Dados da pesquisa, 2021.

Gráfico 2 - Principais substantivos presentes nos relatórios de autoavaliação.



Fonte: BRASIL, 2018b, 2018c; Dados da pesquisa, 2021.

De acordo com o Gráfico 1, os verbos com maior ocorrência nos relatórios analisados foram, pela ordem: definir, executar, gerir, avaliar, documentar, estabelecer, realizar e assegurar. Sendo que, avaliar está diretamente relacionado à função de avaliar na governança, competindo às instâncias internas, alta administração e conselhos, conforme os complementos desse verbo, a avaliação da gestão de riscos da organização, dos controles internos nas gestões de TI e de contratações, dos sistemas de TI e se as necessidades das contratações continuam adequadas às motivações iniciais, bem como avaliar o desempenho dos gestores. Cabendo, portanto, à alta administração avaliar tais aspectos a fim de que possam posteriormente direcionar as ações da gestão para consecução dos objetivos institucionais.

Alinhados à função de direcionar, encontram-se os verbos definir, estabelecer e documentar, ligados ao estabelecimento de processos de trabalho, metas de serviço, das lacunas de competências e dos perfis profissionais dos gestores, sendo que a formalização, relacionada ao documentar e ao estabelecer, tem por finalidade facilitar os procedimentos de atribuição das obrigações a serem cumpridas e de eventuais apurações de responsabilidade por ato ou omissão. Ressaltando-se que o verbo estabelecer vincula-se, sobretudo, ao modelo de governança, diretriz necessária na organização.

Por sua vez a função monitorar pode ser visualizada nos verbos gerir e assegurar. Gerir relacionado à verificação dos riscos e do desempenho dos gestores. Assegurar voltado para a garantia de efetiva atuação da Auditoria Interna, para o adequado provimento das vagas existentes, para a disponibilidade de sucessores qualificados e para prestação de serviços digitais, práticas que podem viabilizar melhor alinhamento das ações frente ao que foi previsto e do que está sendo realizado e visualizado pelas partes interessadas.

Por seu turno, os verbos executar e realizar, vinculado às funções de gestão, quais sejam, liderança, estratégia e controle, relacionados à implementação dos processos de gestão de TI, pessoas e contratações, conforme o direcionamento recebido da alta administração.

Para melhor visualização, segue-se a Figura 7 com a relação entre as funções da governança e da gestão e os verbos correlacionados:

Figura 7 - Funções de governança e de gestão X verbos dos Relatórios de Autoavaliação

Função da governança Avaliar	Função da governança Direcionar	Função da governança Monitorar	Funções da gestão: liderança, estratégia e controle
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir • Documentar • Estabelecer 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar • Gerir 	<ul style="list-style-type: none"> • Executar • Realizar

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto ao Gráfico 2, os substantivos com maior destaque foram: processos, riscos, desempenho, perfil, serviços e modelo. Processos e riscos vinculados às funções dos gestores de implementação das ações definidas pela governança, com verificação dos impactos e probabilidades positivos e negativos aos objetivos da organização. Desempenho e perfil, alinhados à capacidade dos gestores para atuação.

E serviços e modelo relacionados à atribuição das instâncias internas de estabelecerem o modelo de governança da organização, no qual também estejam previstos os modelos de gestão para TI, Pessoas e Contratações, a fim de que os serviços possam ser prestados com qualidade e, considerando os princípios norteadores da governança, transparência e *accountability* (BRASIL, 2020d), que sejam disponibilizados em meio digital. Conforme Figura 8 a seguir:

Figura 8 - Funções de governança e de gestão X substantivos dos Relatórios de Autoavaliação

<p>Função da gestão: implementar ações definidas pela governança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos • Riscos 	<p>Função da gestão: capacidade dos gestores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho • Perfil 	<p>Função da governança: atribuições das Instâncias Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo • Serviços
--	---	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Tais correlações podem ser confirmadas no entendimento preconizado por Nardes, Altounian e Vieira (2018, p. 150) quando lecionam sobre as funções da governança, nos seguintes termos:

A avaliação compreende a análise integrada: dos cenários econômicos, sociais e tecnológicos; das necessidades da sociedade; da disponibilidade de recursos financeiros; e do real resultado entregue pelas políticas públicas em determinado momento com a finalidade de subsidiar o direcionamento a ser dado às ações governamentais. De acordo, com o aludido referencial, é uma "análise sistemática de processos ou de resultados, em comparação com um conjunto explícito ou implícito de padrões, com o objetivo de contribuir com o aperfeiçoamento.

Por sua vez, o direcionamento contempla a definição, coordenação e integração das políticas e serviços públicos com base na avaliação realizada, a priorização das ações, a análise dos riscos, o estabelecimento dos valores a serem investidos e a fixação de metas e indicadores esperados durante a execução pelos gestores públicos.

Por fim, o monitoramento tem como objetivo a comparação dos resultados planejados, definidos por indicadores e metas, com os realizados. Terminando o ciclo, deve-se voltar a fase de avaliação para verificação da efetividade das ações governamentais.

Importante ainda ressaltar que os gestores, da alta administração entrevistados, mencionaram o iGG como um instrumento que propiciou a reflexão a respeito de pontos de melhoria que podem ser implementados na universidade, na medida em que os questionários iam sendo respondidos, passaram a ser vislumbradas situações como potenciais de desenvolvimento. Destacando-se o relato apresentado pelo Participante 4 nos seguintes termos:

O iGG pra mim ele é uma ótima ferramenta de autoavaliação, isso a hora que você começa a responder e a pensar as questões, você vê nossa isso aqui eu faço, daí ele pergunta, está documentado, nossa eu faço isto aqui mas não está documentado, ou você nem faz aquilo. E como aquele documento ali eu acho que ele tenta pegar toda a estrutura federal, não é só as universidades, daí ele tem, na minha opinião eles poderiam fazer instrumentos com perguntas específicas, por exemplo, uma coisa que a gente tem dificuldade de responder: a UFTM tem o plano de continuidade do negócio, mas qual é o nosso negócio, ensino, pesquisa e extensão, então, um plano formatado eu não tenho, o meu negócio o que que é, o aluno formado, então eu tenho um plano pra continuar formando alunos, eu não tenho um plano específico para isso, por exemplo, eu tenho um plano de continuidade para medicina ou a medicina vai ser descontinuada entendeu, então isso não se aplica, então poderia ter uma explicação melhor, oh se aplica por exemplo a empresa pública, uma Petrobras, mas uma instituição pública de ensino não faz sentido, eu não vou deixar de ter um curso amanhã. E a gente tenta ao responder o documento se ater exclusivamente a responder o que que ta pedindo ali [...] Então assim, o iGG é bom mas como várias áreas respondem, o último iGG que nós respondemos nós deixamos só na interpretação da área e foi um erro enorme que nós fizemos, pq foi no meio do turbilhão da campanha da Ana Lúcia (risos) então o que as áreas responderam a gente enviou, não teve um filtro, este não, nós estamos fazendo reunião desde o ano passado pra responder e discutir e discutindo e vendo o que é possível melhorar, então é uma ferramenta boa. A gente não tem o comitê de governança funcionando, a gente não tem alguns documentos, mas a gente tem a prática né, só que a gente tb não pode ficar só com a prática, amanhã muda a equipe de gestão e essa prática se perde e a gente volta a ter um ranking ou alguma gestão ruim, isso sob o aspecto da governança. (PARTICIPANTE 4).

De acordo com a percepção do entrevistado o iGG é um bom instrumento de autoavaliação, em que pese não ser específico para a universidade, visto que é elaborado para toda a Administração Pública Federal e, portanto, contém alguns questionamentos que muitas vezes não se aplicam à realidade institucional.

Este fator pode dificultar quando do preenchimento dos questionários, levando a equívocos nas respostas e por consequência a definição inexata do nível de governança na instituição, sendo que para minimizar a ocorrência de erros deste tipo, houve adequação da forma como estes questionários são respondidos pelos gestores na universidade, com reuniões prévias para discussão dos assuntos, o que poderá contribuir tanto para disseminar o tema

governança entre os respondentes quanto para que as respostas sejam mais adequadas. Neste sentido consta no Relatório de Gestão de 2019 o seguinte:

A partir da publicação do resultado do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2018, a PROPLAN realizou reuniões pontuais com pró-reitores, auditora chefe, prefeito universitário e diretor do DTI para definir medidas de aperfeiçoamento dos temas constantes do questionário de governança do TCU, especialmente aqueles vinculados ao tópico “Operações”, como: gestão da tecnologia da informação e da segurança da informação, gestão de contratações, gestão orçamentária – tema inserido no levantamento referente ao ciclo 2020; além de processo de gestão de riscos, vinculado ao tópico “Estratégia”. A UFTM, classificada próximo ao limite do nível inicial de capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais – 38%, pretende evidenciar a maturidade de suas práticas de governança na área avaliada para aumentar o percentual do índice integrado de governança e gestão (iGG) e, assim, atingir o nível intermediário de capacidade de governança e gestão no ciclo 2021 (UFTM, 2019, p. 29).

Logo, pelos relatos dos participantes e o descrito no Relatório de Gestão, é possível inferir que os trabalhos realizados pelo TCU despertaram nos gestores o interesse pelo tema governança, contribuindo para a discussão do assunto na universidade, provocando a implementação de melhores práticas que possam contribuir para a melhoria dos serviços prestados, confirmando os achados por Teixeira e Gomes (2018) e de Lima, Ferreira e Rossim (2020) ao discutirem a importância dos estudos do tribunal como estímulo à boa governança nas organizações públicas.

Além disso, como ressaltado por Nardes, Altounian e Vieira (2018) e por Oliveira e Pisa (2015) a análise do nível de governança, comparativamente a outras entidades do mesmo nível, induz os gestores na busca por melhores níveis de gestão e governança e, conseqüentemente, de entregas públicas, bens e serviços, mais eficientes.

4.5 Categorização das entrevistas realizadas com os gestores da alta administração

Por último, e alinhado a todos os objetivos específicos propostos e sobretudo ao objetivo geral deste estudo, qual seja, avaliar a visão dos gestores das instâncias internas de governança a respeito do nível de governança apurado no iGG calculado pelo TCU, procedeu-se à categorização dos relatos.

Inicialmente pretendia-se realizar entrevistas individuais com os gestores da alta administração e grupos focais com os membros dos conselhos, todavia, por ausência de participantes não foi possível realizar os grupos focais.

Quanto às entrevistas com os membros da alta administração, o procedimento adotado foi o seguinte: cada um dos participantes foi identificado pela ordem sequencial de realização. Eles foram informados a respeito da natureza e objetivos da pesquisa, bem como sobre a confidencialidade das informações.

Após, foi realizada análise de conteúdo dos relatos, pela técnica de análise categorial, conforme Apêndice H. As categorias iniciais foram estabelecidas conforme os questionários de autoavaliação de 2017 e 2018, elaborados pelo TCU para compilação dos dados do iGG, de acordo com os Acórdãos, ambos do Plenário, números 588/2018 e 2.699/2018 (BRASIL, 2018b, 2018c). Posteriormente estas categorias foram aglutinadas por pertinência em sete novas categorias com a finalidade de facilitar a análise das entrevistas. Por fim, após análise dos relatos, chegou-se nas categorias finais, que podem demonstrar a visão dos gestores sobre os assuntos abordados. Neste sentido, segue avaliação, pelas categorias aglutinadoras, mas envolvendo as categorias finais, seguindo-se como parâmetro os conceitos delineados pelo TCU como boa prática em governança, por terem sido a base comparativa neste estudo.

4.5.1 Liderança

Liderança pode ser compreendida como "sinônimo de instâncias internas de governança, e engloba os conselhos superiores e a alta administração". Sendo seu papel fundamental "avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-os adequadamente às partes interessadas" (BRASIL, 2020d, p. 29). Desta forma esta categoria aglutinadora foi criada com intuito de reunir informações pertinentes a respeito da compreensão dos gestores da alta administração sobre o ato de liderar para a boa governança.

Relativamente à assimilação dos conceitos de governança e gestão pelos entrevistados, pode-se depreender que há uma percepção do conceito de governança, como vinculado aos objetivos institucionais, buscando atingir o interesse social, tendo sido destacado o papel do líder neste processo. E sendo a gestão caracterizada como sinônimo de eficiência, ou seja, de execução dos processos da melhor maneira possível com a menor utilização de recursos.

No entanto, muito embora as visões apresentadas estejam de acordo, ainda que parcialmente com as conceituações traçadas pelos organismos nacionais e internacionais que trabalham com o assunto, como o Banco Mundial (1992), a OCDE (2015, 2017), a IFAC (2014), o IBGC (2015) e o TCU (BRASIL, 2014), não foi apresentada de forma clara a

distinção entre as funções da governança (avaliar, direcionar e monitorar) e os mecanismos da gestão (liderança, estratégia e controle), conforme preconizado pelo TCU (BRASIL, 2014, 2020d).

Logo, pelos relatos há indícios de que seja necessário divulgar melhor entre os gestores tais conceitos, objetivando contribuir para melhor capacitação destes gestores e, portanto, de melhores entregas de serviços.

No tocante à implementação do modelo de governança, com exceção de um respondente, os demais acreditam que a governança é exercida na universidade pela prática, não estando formalizada. O gestor que considera o modelo formalmente estabelecido, pressupõe que isto aconteça devido ao fato de as ações dos gestores serem comunicadas às partes interessadas.

Ocorre que, a comunicação das ações realizadas é apenas um dos pressupostos da governança, vinculando-se aos princípios da transparência e de *accountability*, este compreendido como responsabilização e prestação de contas. Mas o modelo de governança formalmente estabelecido deve ir além destes aspectos, cabendo a documentação das principais diretrizes, como em uma política, e demais instrumentos normativos, a fim de que sirvam de diretrizes para as ações de todos na instituição, com a finalidade de que as funções de governança e os mecanismos de gestão possam ser exercidos com maior segurança.

Assim, pelos relatos apresentados é possível perceber que a maioria dos gestores compreende que a governança na UFTM ocorre pela praxis, cabendo seu aprimoramento por meio da efetiva formalização do modelo.

Quanto aos trabalhos realizados pelo TCU na universidade versando sobre governança, os entrevistados descreveram que o conhecem apenas pelo preenchimento dos questionários de autoavaliação, sem contudo, conhecerem os resultados em nível organizacional. Disseram que não receberam os acórdãos nos quais tais instrumentos de autoavaliação foram compilados, mas compreendem que os questionários são instrumentos que proporcionam reflexão sobre as práticas realizadas ou necessárias de serem implementadas na universidade.

Ressalta-se que o TCU ao concluir cada etapa de avaliação, envia às unidades jurisdicionadas avaliadas, o resultado final por meio dos Relatórios de Autoavaliação Institucional, indicando o caminho na página eletrônica do tribunal onde pode ser consultado todos os instrumentos técnicos e legais utilizados no levantamento do iGG (BRASIL, 2020c). Desta feita, há indicativos pelos relatos apresentados que este relatório não tem sido

amplamente divulgado, embora conste informação no Relatório de Gestão de 2019 a respeito do assunto (UFTM, 2019).

Uma boa prática adotada em 2021, conforme informado pelo Participante 4, foi que os questionários passaram a ser respondidos após reuniões entre os gestores para discussão dos temas e melhor compreensão a respeito do que é proposto pelo tribunal. Desta forma, talvez reuniões posteriores, quando da conclusão do trabalho pelo tribunal, também possam ser eficientes, inclusive como uma ação de monitoramento.

No que tange à formalização das principais atividades das unidades organizacionais, todos os gestores relataram que esta prática é adotada, o que se confirma com as Normas de Organização, publicadas objetivando a inclusão de informações no SIORG, gerenciado pelo ME.

Ainda, instâncias de apoio à governança possuem seus regulamentos internos aprovados pelo CONSU, como a AUDIN, a Ouvidoria, as Comissões, além de outras unidades de assessoramento. Bem como as atividades das unidades acadêmicas estão formalizadas, com os regulamentos internos dos institutos. Porém não foram formalizadas as atividades da alta administração, com ausência de aprovação dos regulamentos internos das pró-reitorias administrativas e acadêmicas. Além disso, o principal conselho da universidade, o CONSU, não possui seu regulamento interno, o que, em tese, pode se caracterizar como obstáculo à uma atuação mais efetiva, bem como ao acompanhamento das ações pelas partes interessadas.

Quanto ao processo decisório, todos os entrevistados relataram que existe segregação de função nas tomadas de decisão. Apenas foi indicado pela Participante 2 que muitas vezes existe uma carência na universidade no que tange a esta segregação nos níveis abaixo das diretorias, sendo carente de entendimento pelos servidores que para o devido processo decisório, ainda que político, é necessário respaldo técnico, devendo os processos serem motivados e fundamentados antes de serem encaminhados para os níveis superiores de decisão. Também foi afirmado que muitas das decisões são tomadas coletivamente, principalmente aquelas mais importantes para as unidades, sendo discutidas nos conselhos. Desta feita, é possível perceber que existe uma boa percepção desta prática pelos gestores.

4.5.2 Estratégia

Esta categoria aglutinadora foi estabelecida vislumbrando identificar a forma pelo qual o planejamento das atividades é realizado na universidade e como é compreendido pelos gestores, cuja definição está vinculada aos rumos delineados, consistindo em um "conjunto de práticas que permitem aos líderes definirem um plano robusto para garantir o alcance dos objetivos organizacionais com base na boa governança" (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018, p. 295).

A respeito do PDI, todos os gestores mencionaram a ausência de aprovação do documento 2017-2021, com relato de uma nova versão, 2020-2024, para apreciação e aprovação pelo CONSU, o que pode ser depreendido como um dos principais gargalos da universidade, por se tratar do documento estratégico que deve nortear todos os demais processos organizacionais. Pelos discursos apresentados é possível depreender que os gestores compreendem o PDI como instrumento norteador e que a falta de aprovação pode impactar no alcance dos objetivos traçados.

Por sua vez, foi relatado que as estratégias nas unidades são discutidas de forma coletiva com a equipe, para posteriormente serem compiladas nos planos, tendo sido ressaltado pela Participante 3 que decisões conjuntas podem prevenir situações de conflito entre os servidores e maior motivação para o desenvolvimento das atividades.

Informaram, ainda, que atualmente estão sendo seguidas as ações incluídas no plano de gestão solicitado pelo atual reitor. Sendo que a Participante 2 mencionou que ao traçar as ações e metas para este plano, consultou o que já estava previsto no PDI, a fim de que houvesse um alinhamento dos planos, o que não foi mencionado pelos demais participantes.

Logo, há indícios que as ações da alta administração estejam sendo direcionadas apenas pelo plano de ação da atual gestão, sem evidência de que estejam sendo observadas as ações traçadas no PDI, ainda que no formato de minuta, diante da ausência de aprovação do documento.

Este fato acaba sendo corroborado pelas respostas apresentadas quanto ao pouco conhecimento das metas do PDI sobre TI, Pessoas e Contratações, com afirmações no sentido de que é dada prioridade para as ações da área gerenciada, em que pese ser necessária a interlocução entre todas as unidades, visto que muitas vezes as ações estão interligadas. Tendo sido relatado maior interesse pelas metas de pessoal, em decorrência da carência deste recurso em toda a universidade.

4.5.3 Riscos Organizacionais

Gerir riscos pode ser caracterizado como um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2017).

Referente ao CGRC os entrevistados relataram que não houve atividade do comitê por meio de reuniões, sendo que a única atividade informada foi quanto à aprovação da minuta da Política da Gestão de Riscos, que precisa ser aprovada pelo CONSU, o que ocorreu por meio eletrônico com troca de e-mails.

Ainda, chamou a atenção o depoimento dos Participantes 3 e 5 ao demonstrarem não conhecer os integrantes do comitê, considerando que são membros. O que pode demonstrar a pouca efetividade do comitê. Além disso, considerando que foi instituído o Comitê Técnico de Gestão Estratégica, quando do processo de revisão do PDI 2017-2021 e elaboração da versão 2020-2024, talvez seja viável rever as funções do CGRC, aglutinando as competências destes comitês, considerando-se, inclusive, a quase que totalidade de correspondência entre os membros.

4.5.4 Gestão de Pessoas

Processo que "busca alinhar as entregas dessa gestão às necessidades organizacionais", sendo que "o planejamento deve ser específico para a área de gestão de pessoas, mas abranger a totalidade da organização, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais" (BRASIL, 2020d, p. 85).

A demanda quantitativa de mão-de-obra, conforme relato de todos os entrevistados é definida com base nas atividades a serem desenvolvidas, principalmente naquelas consideradas críticas para o funcionamento da universidade. Tendo sido afirmado que muitas vezes não é possível assumir novas atividades em razão desta escassez de recurso. Já quanto a demanda qualitativa, foi mencionado que é feita trançando o perfil do profissional que se deseja alinhado ao cargo que irá assumir, o que muitas vezes não é alcançado, em virtude das formas que se dispõe no serviço público para se atingir este objetivo.

Os participantes 2 e 4 descreveram ainda que foi realizado um trabalho metodológico quanto ao dimensionamento de pessoal, todavia, não há implementação deste trabalho na

instituição, o que pôde ser corroborado na minuta do PDI 2020-2024, no qual consta como meta 7 (efetivar o dimensionamento de pessoal) do objetivo 5 (Elevar a qualidade de vida e aprimorar o desenvolvimento dos servidores).

Logo, há indícios de que a capacidade de gestão de pessoas necessita, neste aspecto, ser aprimorada para que possa trazer resultados mais efetivos. O dimensionamento poderá demonstrar se a escassez de mão-de-obra é efetivamente um empecilho, o que poderá ser melhor demonstrado em conjunto com o mapeamento dos processos organizacionais.

Relativamente à preparação de sucessores para os principais cargos de gestão na universidade, foi mencionado por todos os entrevistados que não existe uma política neste sentido, que esta preparação é realizada por meio de um trabalho mais próximo dos substitutos. Além disso mencionaram que não existe definição formalizada quanto aos perfis profissionais exigidos para os principais cargos, por exemplo, área de formação acadêmica, cursos realizados na área, experiência pretérita, tempo de gestão em outros cargos.

O Participante 4 mencionou que a baixa rotatividade de servidores e alta qualificação destes em sua unidade acaba por contribuir com um processo de sucessão, visto que a maioria detém condições de assumir os principais cargos diretivos da pró-reitoria, demonstrando que a qualificação técnica da equipe e um bom ambiente de trabalho se constituem como boas estratégias neste processo.

Ainda, ressalta-se que a ausência de normatização de requisitos básicos dos perfis profissionais pode trazer impactos nos resultados da organização, diante do risco de nomear pessoas sem as capacidades e perfis adequados ao exercício das funções a serem exercidas, o que pode, em tese, ser mitigado com um conjunto mínimo estabelecido legalmente.

No que tange à qualificação da equipe foi descrito pelos participantes que é realizada por intermédio dos cursos ofertados pela PRORH, após o levantamento de necessidades que é feito junto as áreas da universidade e os resultados são convertidos no PDP. Também são realizados cursos ofertados por instituições diversas, na modalidade à distância e, quando mais específicos, custeados com recursos para este fim, bem como que os servidores são incentivados a cursarem mestrado nas áreas em que atuam.

Quando questionados se passaram por alguma capacitação prévia ao assumirem o cargo, todos responderam negativamente, afirmando que esta seria uma boa prática, que poderia contribuir com o melhor desempenho das atividades que são assumidas, inclusive minimizando problemas que possam surgir com a troca de gestores.

No que diz respeito ao acompanhamento do comportamento ético e de conflitos de interesse, todos os gestores afirmaram que realizam este procedimento mantendo aproximação

com a equipe, buscando resolver os eventuais conflitos éticos com diálogo e quando necessário direcionando para a PRORH. Quanto ao conflito de interesses, de acordo com as falas, pode-se depreender que o conceito não foi amplamente absorvido por todos os respondentes, havendo menção mais quanto aos comportamentos éticos. Ainda, foi relatado que desconhecem um padrão a ser seguido na universidade quando de apurações neste sentido, embora todos tenham mencionado que direcionam os casos mais graves para a PRORH, tendo sido citada também a parceria desta pró-reitoria com a Comissão de Ética Pública e com a CPPAD.

Logo, diante dos relatos, há indícios de que devam ser melhor divulgadas na universidade as unidades que detêm atribuições neste sentido, a fim de facilitar o trâmite de processos que versem sobre estes assuntos, com melhor condução pelos gestores.

Ainda, ao serem questionados se no momento em que assumiram o cargo entregaram declaração referente ao conflito de interesses, os entrevistados não demonstraram certeza quanto a este assunto, e o Participante 4 afirmou que a prática ainda não é adotada na universidade, e que este assunto foi despertado ao se preencher os questionários de autoavaliação do iGG, sendo algo simples de ser implementado, o que se pretende fazer.

Por último, quanto à gestão de pessoas, mencionaram que a performance do servidor é verificada por intermédio do processo de avaliação de desempenho institucional, além de um acompanhamento mais próximo no decorrer das atividades, buscando sanar as deficiências com a capacitação técnica, como descrito anteriormente. A Participante 2 relatou a necessidade de os gestores indicarem os cursos que precisam ser feitos no instrumento de avaliação, pois tais documentos podem servir de indicativo para o levantamento de necessidades de capacitação. Quanto à retenção de talentos, foi demonstrada a dificuldade desta ação na universidade frente às características do serviço público, buscando-se, portanto, manter um ambiente de trabalho sadio e atrativo.

4.5.5 Gestão de Tecnologia da Informação

Caracteriza-se como um processo que almeja satisfazer as ações finalísticas e de informação da instituição. "É complemento natural e necessário do planejamento estratégico institucional, estabelecendo diretrizes e ações transversais para suportar objetivos de negócio de todas as áreas da organização" (BRASIL, 2020d, p. 90).

Relativamente aos principais documentos norteadores das ações de TI na universidade, os entrevistados demonstraram deter pouco conhecimento. O Participante 4 destacou que, embora a POSIC tenha sido aprovada pelo CONSU, não foi efetivamente implementada, destacando que, em sua visão, a implementação das políticas na universidade é um gargalo que precisa ser enfrentado. Esclareceu ainda que o PDTI está fora de vigência e que o um novo somente deverá ser elaborado após a aprovação do PDI.

No que tange a demandas alinhadas a TI, todas os respondentes informaram que possuem muitas em suas unidades, principalmente relacionadas à aquisição de *softwares* e ao desenvolvimento e/ou aprimoramento de programas que possam promover melhoria no desenvolvimento das atividades.

Quando questionados se os riscos de TI são avaliados pelos demandantes, bem como se estão alinhadas ao previsto no PDTI e na POSIC, informaram que este alinhamento é verificado pelos servidores do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) e quanto aos riscos, que na maioria das vezes não são verificados pelas unidades, apenas pelo DTI antes de atender ao solicitado.

Por sua vez, ao serem solicitados que avaliassem o desempenho da área de TI, relataram a demora no atendimento das demandas, embora haja boa atuação dos servidores do DTI. Que objetivando tornar o processo mais transparente e a fim de que todos possam ter ao menos parte de suas demandas atendidas, foi estabelecida lista de prioridades.

Os Participantes 2 e 4 indicaram ser necessária uma revisão da atuação do DTI, objetivando analisar se a demora no atendimento das demandas é decorrente apenas da carência de recursos humanos, ou também da necessidade de capacitação dos servidores ou de uma comunicação mais eficiente com as áreas solicitantes.

Quanto à prestação de serviços em meio digital, todos os gestores afirmaram que existe em suas unidades, todavia, a maioria relatou a necessidade de melhoria do site, bem como que muitos dos atuais serviços disponibilizados passaram a seguir este formato após a pandemia e as novas soluções digitais apresentadas pelo governo federal. Aliás, como pôde ser observado na categorização dos relatórios de autoavaliação, o TCU tem incentivado a prestação de serviços ao público no formato digital, alinhando-se com as políticas governamentais neste sentido, visto que o acesso facilitado aos serviços públicos é um dos pressupostos da boa governança.

4.5.6 Gestão de Contratações

Processo que "evita ou reduz planejamentos inadequados, projetos malsucedidos e/ou contratações que não alcançam seus objetivos, implicando prejuízos, perdas de qualidade e ineficiência (BRASIL, 2018c - Relatório de Acompanhamento, p. 9).

No que tange ao planejamento das aquisições, os Participantes 1, 2 e 5 mencionaram que o efetua com base no levantamento de necessidades das áreas e do que foi atendido no ano anterior. A Participante 3 esclareceu que o planejamento de serviços é realizado de acordo com a vigência dos atuais contratos, anualmente apenas as aquisições de bens. Já o Participante 4 esclareceu que em virtude das características da unidade não é necessário realizar planejamento anual para contratação de bens e serviços, frente a baixa demanda.

Quanto aos riscos que envolvem estes processos, todos demonstraram conhecimento e esclareceram que, em virtude de imposição legal, são avaliados nos processos de licitação. Tendo, inclusive, sido mencionado pelos Participantes 1 e 5, ações adotadas para mitigar o risco de processos licitatórios desertos.

O Participante 3 ressaltou a boa atuação dos gestores quanto à gestão dos recursos, indicando que a UFTM será uma das poucas universidades que conseguirão manter seus compromissos até o final do ano, mesmo com o contingenciamento de recursos pelo MEC, em virtude do bom planejamento em suas contratações.

Quando questionados se houve necessidade de atuação da AUDIN no esclarecimento de dúvidas mais pontuais relacionadas aos processos de contratação, todos os entrevistados afirmaram que não houve necessidade de solicitar este tipo de orientação técnica. Por outro lado, o Participante 1 relatou que muitas dúvidas são direcionadas à Procuradoria Jurídica. Logo, este aspecto está de acordo como as normas e o posicionamento do TCU, no sentido que deve ser evitado o posicionamento da AUDIN de forma constante nos processos, de modo a não impactar na imparcialidade que deve ser seguida nos processos de avaliação e consultoria, não devendo os auditores assumir atos de gestão. Por sua vez a Procuradoria Jurídica detém competências legais próprias para atuar enquanto órgão consultivo na universidade.

Por fim, questionados se o Setor de Contratos prestava apoio quando necessário nos processos de contratação, todos os entrevistados responderam positivamente. E quanto a possíveis impactos na unidade decorrentes da forma de gestão de contratos na universidade, os Participantes 3 e 5 indicaram como efeito negativo o fato de a gestão e fiscalização de contratos ficar sob responsabilidade de servidores em suas unidades, o que, na visão dos

participantes, diante das muitas atribuições e pouca mão-de-obra acaba impactando no desenvolvimento de atividades próprias das pró-reitorias. Todavia, em que pese o fato de que tais atividades possam impactar no desenvolvimento de outras tarefas das pró-reitorias, a gestão e fiscalização de contratos deve ser assumida de forma conjunta na universidade, visto que na maioria das vezes o setor solicitante dos serviços é quem detém melhor acurácia a respeito dos serviços contratados para fiscalizar a fiel execução de acordo com as necessidades institucionais e os mandamentos legais, neste último caso, com assessoria das unidades cabíveis.

4.5.7 Accountability

Conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações. (BRASIL, 2016).

No que concerne ao processo de prestação de contas das atividades desenvolvidas, todos os participantes informaram que são solicitadas, anualmente, informações pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), que posteriormente são compiladas no Relatório de Gestão anual da universidade, o qual é divulgado na internet e enviado aos órgãos de controle.

Quanto aos principais serviços prestados pelas áreas, todos afirmaram que são disponibilizados no site institucional, o qual precisa ser aprimorado para melhor disponibilização de dados úteis e se tornar mais prático, proporcionando maior interatividade e facilidade na busca de informações pela sociedade e pela própria comunidade acadêmica.

Por fim, quanto ao relacionamento com a AUDIN, foi demonstrado que existe um bom relacionamento com as unidades auditadas, com tratamento cordial e apontamentos imparciais e objetivos, todavia, permanece uma primeira impressão negativa, quando os servidores desconhecem os reais objetivos e atividades desenvolvidas, o que poderá ser modificado com uma melhor comunicação com os auditados. Aliás a comunicação foi retratada como um ponto frágil, tendo sido destacado pelo Participante 5 como uma fragilidade institucional.

Desta feita, os relatos apresentados parecem indicar que a alta administração da UFTM, apesar de demonstrar um bom conhecimento dos processos relacionados aos mecanismos de gestão, liderança, estratégia e controle, ainda tem uma percepção um pouco

equivocada quanto às funções de governança, avaliar, direcionar e monitorar, visto que os principais instrumentos que viabilizam estas funções carecem de aprimoramento na universidade, tais como melhoria nos processos decisórios atrelados à aprovação dos planos estratégicos, conhecimento mais aprofundado dos principais planos diretivos, PDI, PDTI, POSIC, PLS, e como as metas definidas nestes planos podem impactar as ações em suas unidades e por consequência o alcance dos objetivos institucionais, e necessidade de melhor comunicação institucional, o que impacta diretamente no direcionamento e monitoramento das ações.

4.6 Entraves à implementação da governança

Desta feita, é possível verificar que a efetiva implementação da governança consiste em um enorme desafio, não apenas no âmbito das universidades, e no caso específico da UFTM, como nos órgãos públicos em geral, haja vista ser necessário para além de ações indutoras como a realizada pelo TCU por intermédio do iGG, mudança de cultura, novos olhares na busca do aperfeiçoamento das práticas administrativas, dando continuidade aos modelos propostos pela literatura organizacional, conforme já demonstrado nesta pesquisa, porém com foco, agora, nos princípios e diretrizes da governança.

Neste sentido, Matias-Pereira (2010, p. 131) prega que "o principal desafio do governo brasileiro, em parceria com o setor privado e o terceiro setor, é a consolidação e institucionalização do processo de governança pública no país". E para tanto, a formalização de um modelo governança mostra-se necessária, razão pela qual foi editado o Decreto 9.203/2017 que trata da Política de Governança no âmbito federal e está em trâmite o projeto de lei sobre o mesmo tema. Logo, um dos entraves à implementação da governança na UFTM perpassa pela implementação de seu modelo de governança formalizado, o que pode ser materializado por intermédio da formalização e aprovação da política, por meio de resolução do CONSU.

Ainda de modo geral, Nardes, Altounian e Vieira (2018) preconizam como entraves ao processo de implementação da governança nas instituições públicas 1) a abertura dos dados públicos, que é diferente da transparência, visto que aquela pode propiciar difusão do processo decisório e melhor controle social; 2) a ampliação da participação social, sobretudo por meio dos conselhos de fiscalização das ações públicas; 3) necessidade de aprimoramento das relações de redes entre o setor público, o privado e o terceiro setor, como forma de

obtenção de recursos e melhor entrega de serviços, buscando soluções integradas; e 4) aperfeiçoamento do direcionamento estratégico, objetivando o cumprimento dos propósitos organizacionais.

Quanto a estes entraves destaca-se no caso da UFTM a questão do direcionamento estratégico, visto que o processo de aprovação do PDI pelo CONSU precisa, de acordo com os dados desta pesquisa, ser aprimorado objetivando melhor execução deste plano, que acaba por gerar impacto nos demais planos da universidade e, ainda, nos funções de monitoramento e avaliação, embora o direcionamento tenha sido traçado na minuta do plano.

Ainda, para além do modelo de governança e do processo de planejamento estratégico, as demais práticas que necessitam ser implementadas e/ou aprimoradas, conforme demonstrado no segundo objetivo específico, podem ser consideradas como entraves à efetiva implementação do processo de governança na UFTM, quais sejam: Aprovar os regulamentos internos das Pró-Reitorias e o Regimento Interno do CONSU; melhorar a divulgação e monitoramento do Plano de Integridade; definição dos perfis profissionais para os principais cargos de gestão; definição da política para preparação de sucessores qualificados; efetivar o dimensionamento de pessoal; aprovação da Minuta da Política de Gestão de Riscos; efetiva atuação do CGRC; acompanhamento das recomendações da AUDIN e CGU/TCU pela gestão; e comunicação da AUDIN com as unidades auditadas.

Por último, a fim de melhor visualização consta no Quadro 15 o resumo dos principais resultados desta pesquisa.

Quadro 15 - Resultados da pesquisa

Objetivos Específicos	Resultados		
1 Identificar as principais práticas gerenciais empregadas na UFTM de acordo com os modelos de gestão adotados pela Administração Pública no Brasil anteriores à governança.	Há indicações de que as principais práticas administrativas gerenciais empregadas na UFTM são concernentes à burocracia weberiana, porém com forte presença das práticas gerencialistas, bem como de algumas práticas relacionadas à governança, indo ao encontro do preconizado pela literatura quando trata da continuidade dos modelos, sem que haja ruptura de um para outro (ABRUCIO, 2007; CAVALCANTE, 2017; FILQUEIRAS, 2018; SECCHI, 2009). Quanto a estes modelos, determinados a priori, com base na literatura, as principais categorias intermédias visualizadas em cada um deles, foram as abaixo indicadas, ressaltando-se que quanto ao Patrimonialismo Patriarcal, em apenas uma resolução emitida pelo Reitor foi verificada esta característica (contratação de estagiário).		
	Burocracia Weberiana	Gerencialismo	Governança
	Formalismo; Divisão de Tarefas.	Foco no Controle e no Planejamento; Lógica de Mercado.	Lógica de Redes.
2 Verificar quais práticas de governança foram implementadas pela UFTM, para aprimorar seus	Práticas implementadas		Práticas que precisam ser implementadas e/ou aprimoradas
	1. Plano de Integridade. 2. Implementação e atuação do E-Sic, CPPAD, CDD,	1. Estabelecer formalmente o modelo de governança (política), sendo a governança exercida pela práxis.	

processos gerenciais e a entrega de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade	CEUFTM, Ouvidoria e Auditoria Interna. 3. Implementação, execução e monitoramento do PDP. 4. Promoção da Transparência e da <i>Accountability</i> (responsabilização e prestação de contas). 5. Publicação e atualização do PDA. 6. Atuação da CPA.	2. Aprovar os regulamentos internos das Pró-Reitorias e o Regimento Interno do CONSU. 3. Melhorar a divulgação e monitoramento do Plano de Integridade. 4. Definição dos perfis profissionais para os principais cargos de gestão. 5. Política para preparação de sucessores qualificados. 6. Dimensionamento de pessoal. 7. Aprovação da Minuta da Política de Gestão de Riscos. 8. Efetiva atuação do CGRC. 9. Elaboração, execução e monitoramento do PDI, sobretudo no que tange à aprovação pelo CONSU. 10. Acompanhamento das recomendações da AUDIN e CGU/TCU pela gestão. 11. Comunicação da AUDIN com as unidades auditadas.		
3 Analisar o processo de construção dos Relatórios Individuais de Autoavaliação decorrentes dos levantamentos do iGG, ciclos de 2017 e 2018, conforme Acórdãos, ambos do Plenário, números 588/2018 e 2.699/2018 (BRASIL, 2018b, 2018c), para averiguar os elementos passíveis de ter sensibilizado os gestores para implementação de boas práticas de governança e gestão.	Funções de governança e de gestão X verbos dos Relatórios de Autoavaliação			
	Função da Governança de Avaliar	Função da Governança de Direcionar	Função da Governança de Monitorar	Funções da Gestão - LEC:
	Avaliar	Definir Documentar Estabelecer	Assegurar Gerir	Executar Realizar
	Funções de governança e de gestão X substantivos dos Relatórios de Autoavaliação			
	Função da gestão: implementar ações definidas pela governança.	Função da Gestão: capacidade dos gestores	Função da governança: atribuições das Instâncias Internas.	
Processos Riscos	Desempenho Perfil	Modelo Serviços		
Conforme relatos dos participantes e o descrito no Relatório de Gestão, é possível inferir que os trabalhos realizados pelo TCU despertaram nos gestores o interesse pelo tema governança, contribuindo para a discussão do assunto na universidade, provocando a implementação de melhores práticas que possam contribuir para a melhoria dos serviços prestados, confirmando os achados por Teixeira e Gomes (2018) e de Lima, Ferreira e Rossim (2020) ao discutirem a importância dos estudos do tribunal como estímulo à boa governança nas organizações públicas.				
Objetivo Geral	Resultado			
A triangulação dos dados parece indicar que a visão dos gestores quanto a governança na UFTM está compatível com o indicado no iGG, ou seja, encontra-se em nível inicial , considerando que, muito embora possam ter sido implementadas algumas boas práticas preconizadas pelo TCU e por demais organizações que tratam do tema, há espaço para melhorias, principalmente em assuntos de relevância para a boa gestão da universidade, considerando ainda, a baixa afinidade com os conceitos de governança e gestão demonstrada pelos gestores entrevistados.				

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo avaliar a visão dos gestores das instâncias internas de governança da UFTM a respeito do nível de governança da universidade, tendo por base os trabalhos desenvolvidos pelo TCU que resultaram no iGG. Para tanto, realizou-se estudo de caso, com análise de conteúdo de normas institucionais, dos relatórios de autoavaliação referentes ao iGG e das entrevistas realizadas com os membros da alta administração, alinhado à análise documental e observação das informações da página eletrônica da universidade.

Para tanto, buscou-se verificar se havia primazia de algum modelo de gestão nas práticas gerenciais da universidade, de acordo com os paradigmas preconizados pela literatura, patrimonialismo patriarcal, burocracia weberiana, gerencialismo e governança, e os resultados parecem indicar que não existe a predominância de características específicas de apenas um deles, havendo um processo de continuidade, confirmando o entendimento doutrinário, tendo sido vislumbrados elementos de todos os modelos nas Resoluções editadas pelo Reitor e pelo CONSU.

Além disso, considerando que a implementação de boas práticas na universidade também se mostrava importante na verificação da percepção dos gestores quanto ao nível de governança, buscou-se analisar quais foram implementadas, com base naquelas preconizadas pelo TCU no Referencial Básico de Governança, e os resultados parecem indicar que práticas importantes foram adotadas, sobretudo relativas aos princípios de transparência e *accountability*, mas ainda insuficientes para elevar o nível de maturidade em governança institucional.

Ainda, a fim de compreender como o trabalho do TCU pode ter induzido os gestores na aplicação de boas práticas de governança na universidade, analisou-se os relatórios de autoavaliação, e os resultados parecem demonstrar que a forma como são elaborados propiciam a reflexão quanto à necessidade de melhorias nos processos gerenciais e de governança. Por sua vez as entrevistas realizadas com os gestores da alta administração, mostraram-se fundamentais para análise, em conjunto com os dados acima, demonstrar a percepção desses gestores quanto ao nível de governança na UFTM.

Desta feita, a triangulação dos dados parece indicar que a visão dos gestores quanto a governança na UFTM está compatível com o indicado no iGG, ou seja, encontra-se em nível inicial, considerando que, muito embora possam ter sido implementadas algumas boas práticas preconizadas pelo TCU e por demais organizações que tratam do tema, há espaço

para melhorias, principalmente em assuntos de relevância para a boa gestão da universidade, considerando ainda, a baixa afinidade com os conceitos de governança e gestão demonstrada pelos gestores entrevistados.

Neste sentido, embora tenham sido verificadas boas práticas relacionadas ao mecanismo liderança, tais como previsão de cursos para gestores no PDP, e a publicação do Plano de Integridade, os resultados indicam a necessidade de aperfeiçoar outros pontos importantes, como o estabelecimento de um modelo formal de governança, por exemplo, formalizando a política de governança, a definição de perfis profissionais para os principais cargos de gestão e formalização e aprovação de normativos que regulamentem as atividades das pró-reitorias e do CONSU.

Quanto à estratégia e ao controle, as principais falhas identificadas residem na fragilidade da gestão de riscos, com ausência de aprovação da Política de Riscos e sua efetiva implementação, pouca atuação do CGRC, e os processos de aprovação do PDI. Por outro lado, há pontos positivos nos aspectos de transparência e *accountability*, em que pese a necessidade de adequações na página eletrônica institucional.

Estes resultados coadunam com as principais fragilidades encontradas nos órgãos avaliados pelo TCU, indicadas no iGG, em 2017 e 2018, que consistem em deficiências no mecanismo estratégia, no planejamento de gestão de pessoas e na gestão de riscos de contratos, TI e pessoas. Assim, considera-se que o objetivo geral proposto foi atendido, por meio da triangulação das fontes, cujos resultados parecem indicar que a percepção da alta administração sobre governança está conforme o nível registrado no iGG, ou seja, inicial. Espera-se, desta feita, que este trabalho possa contribuir para demonstrar a importância de melhor assimilação do tema governança pelas instâncias internas de governança da universidade, a fim de que os processos, após análise crítica dos resultados demonstrados, possam ser aperfeiçoados de modo a se atingir uma gestão mais profícua.

Ainda como contribuição gerencial, o trabalho poderá subsidiar futuros trabalhos desenvolvidos pela AUDIN quanto à avaliação da governança na universidade, contribuindo para o aprimoramento das atividades desta unidade, bem como a sua principal tarefa que consiste em agregar valor à gestão.

Acredita-se também que o estudo possa ampliar a discussão do tema no âmbito acadêmico, contribuindo para o conhecimento sobre a temática de governança pública, termo recente dentre os mais estudados na gestão pública.

Como limitação a esta pesquisa, cita-se o fato de não ter sido possível realizar os grupos focais com os membros dos conselhos, diante da falta de participantes, o que acaba por

contribuir com o resultado de nível inicial de percepção da governança pelas instâncias internas, diante da falta de interesse dos conselheiros a respeito do assunto. Acredita-se, também, que o fato da pesquisadora atuar na AUDIN, aliado a visão a respeito desta unidade que se verificou neste estudo, como órgão de punição, pode ter afastado o interesse dos participantes em contribuir com a pesquisadora. Além disso, por se tratar de um estudo de caso único, os resultados não são passíveis de generalização.

Como sugestão de estudos futuros, poderia ser avaliada a percepção dos servidores das gestões tática e operacional, de modo a se tecer uma análise mais global, que poderia contribuir para implementação de ações mais efetivas. Ainda, a replicação deste estudo, com as adequações em seus procedimentos metodológicos, em outras instituições.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 67-86, Jun. 2007. Número especial. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>

AFFONSO, Bruno Dantas Faria. **Os desafios da implementação de mecanismos de governança nas Universidades Federais Brasileiras**. 2018. 85f. Dissertação (mestrado profissional). Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/13521>. Acesso em: 26 abr. 2021.

ALMEIDA, Denise Ribeiro de *et al.* Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. **XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU: Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**. Arequipa. Perú. Nov. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/171092>. Acesso em: 17 maio 2020.

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. 2 ed. atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 302p. ISBN 978-85-450-0671-8.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3 reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições 70. 2016. 279 p. Título original: L'analyse de contenu. ISBN 987-85-62938-04-7.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. 23 ed. 2ª reimp. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. 127 p. ISBN 978-85-326-0018-9.

BAUER. Martin W. Análise de Conteúdo Clássica: Uma revisão. *In*: BAUER. Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. cap. 8, p. 189-217 Título Original: Qualitative Researching with Text, Image and Soud: a Pratical Handbook.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018a, 86 p. ISBN: 978-85-85142-93-3.

_____. Controladoria Geral da União. **Painel Lei de Acesso à Informação**. Brasília, DF: CGU, [2020?e]. Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/lai/index.htm>. Acesso em: 25 jun. 2021.

_____. Decreto 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 25 ago. 2020.

_____. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 1 jul. 2021.

_____. Decreto 9.739 de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 mar. 2019a. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69185023. Acesso em: 25 ago. 2020.

_____. Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 ago. 2019b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 25 ago. 2020.

_____. Decreto 10.139, de 28 de novembro de 2019. Dispõe sobre a revisão e a consolidação dos atos normativos inferiores a decreto. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 nov. 2019c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10139.htm. Acesso em: 5 nov. 2020.

_____. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 25 ago. 2020.

_____. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão. Instrução Normativa 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 mar. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 25 ago. 2020.

_____. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Portaria 15.543, de 2 de julho de 2020. Divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 jul. 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-15.543-de-2-de-julho-de-2020-265057591>. Acesso em: 25 ago. 2020.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 maio, 2016. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/>

/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 25. ago. 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.523/2015. Plenário. Relator: Weder de Oliveira. Sessão de 17/06/2015. Disponível em:
https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1523%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=2c65a980-33fb-11eb-96e3-e3333c7f5f33. Acesso em: 8 maio 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.699/2018. Plenário. Relator: Bruno Dantas. Sessão de 21/11/2018b. Disponível em:
https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2699%2520ANOACORDAO%253A2018%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=2c65a980-33fb-11eb-96e3-e3333c7f5f33. Acesso em: 18 out. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 588/2018. Plenário. Relator: Bruno Dantas. Sessão de 21/03/2018c. 91 p. Disponível em:
https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A588%2520ANOACORDAO%253A2018%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=2c65a980-33fb-11eb-96e3-e3333c7f5f33. Acesso em: 18 out. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 96 p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança e gestão públicas: resultado TCU**. Brasília, DF: TCU, [2020?c]. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/levantamento-de-governanca-resultados-do-tcu/>. Acesso em: 2 dez. 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3 ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado - SecexAdministração, 2020d. 139 p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública e reforma gerencial na encruzilhada do desenvolvimento do Brasil**. 2020. Disponível em:
<http://bresserpereira.sitepessoal.com/documento/7882>. Acesso em: 26 mar. 2020.

_____. Como sair do regime liberal de política econômica e da quase-estagnação desde 1990. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 89, p. 7-22, Apr. 2017a. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-

40142017000100007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 mar. 2020.
<https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890002>.

_____. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 147-156, jan./fev. 2017b. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rap/a/b3VNr8KRsgTBM4Hfktj3skn/?lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376>

CARVALHO, Leandro. **República Oligárquica**. 2020. Brasil Escola. Disponível em:
<https://brasilestela.uol.com.br/historiab/republica-oligarquica.htm>. Acesso em: 11 de abr. 2020.

CAVALCANTE, Pedro. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. **Texto para discussão - Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada**, Brasília, n. 2319, 40 p, ago. 2017. Disponível em:
https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2319.pdf. Acesso em: 26 mar. 2020.

CUNHA, Joaci de S. *et al.* Crise mundial e a trajetória do Brasil, entre 2008 e 2015. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, [S.l.], n. 234, p. 4-46, dez. 2015. ISSN 2447-861X. Disponível em:
<https://periodicos.ucsal.br/index.php/cadernosdoceas/article/view/12/10>. Acesso em: 9 set. 2020. <http://dx.doi.org/10.25247/2447-861X.2015.n234.p4-46>.

D'ARAUJO, Maria Celina. **Getúlio Vargas**. 2 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2017, Série perfis parlamentares, n. 72.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização**. São Paulo: Atlas, 2017. 196 p. ISBN 978-85-97-01320-7.

FAORO, Raymundo. Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. 3 ed. revista. São Paulo: Globo, 2001. 949p. ISBN 85-250-3339-1.

FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 71-88, jan./fev. 2018. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rap/a/PryL9JzmYhyVBTrdG3GGxsr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 abr. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612161430>.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Consultoria, supervisão e revisão técnica Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2009. 169 p. ISBN 978-85-363-2052-6.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução de Magda Lopes. Revisão técnica Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013. 256p. ISBN 978-85-65848-08-4.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de

Pedrinho A. Guareschi. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p 137-155. Título Original: Qualitative Researching with Text, Image and Soud: a Pratical Handbook.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Atlas. 2019. 230 p. ISBN 978-85-970-2057-1.

GOMES, Laurentino. **1889: como um imperador cansado, um marechal vaidoso e um professor injustiçado contribuíram para o fim da monarquia e a proclamação da República no Brasil**. São Paulo: Globo, 2013. 415p. ISBN 978-85-250-5155-6.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.108p. ISBN 978-85-99645-38-3.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **International Framework: good governance in the public sector**. New York. Jul.2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2020.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Revisão técnica e adaptação da obra Lana Mara Siman. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p. ISBN 978-85-7307-489-5.

LESSA, Sergio. O que é, mesmo, o Estado do Bem-Estar?. *In*: LESSA, Sergio. **Capital e Estado de Bem-Estar: o caráter de classe das políticas públicas**. São Paulo. Instituto Lukaks, 2013, cap. V, p. 175-204.

LIMA; Tatiane de Sá do Monti; FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; ROSIM, Daniela. Estruturas de Governança Universitária e a Força do Isomorfismo. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44, 2020, on-line. **Anais eletrônicos 2177-2576**. Maringá. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_CON1688.pdf. Acesso em: 16 out. 2020.

MANCEBO, Deise. Crise Política Econômica no Brasil: breve análise da Educação Superior. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 38, nº. 141, p.875-892, out.-dez., 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302017000400875&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 9 set. 2020. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302017176927>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 289p.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar.

2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 10 mar. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru; NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão Pública: Abordagem Integrada da Administração e do Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2017. 429 p. ISBN 978-85-97-01330-6.

MENDES, Francisco Antero Horta Mendes. Governança Corporativa no Setor Público - Análise do conceito e um estudo de caso do Banco Central do Brasil. **Revista de Gestão Pública**, Distrito Federal, v. 2, n. 1, p. 5-22, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/18538212-Governanca-corporativa-no-setor-publico-analise-do-conceito-e-um-estudo-de-caso-do-banco-central-do-brasil.html>. Acesso em: 2 maio 2020.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 1. reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2017. 181 p. ISBN 978-85-450-0402-8.

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. **Governança Pública: o desafio do Brasil**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. 399 p. ISBN 978-85-450-0485-1.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; GUAETANI, Francisco. A questão do controle no debate de governança pública. **Boletim de Análise Política Institucional**, Brasília, n. 19, p. 91-100, dez. 2018. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34491&Itemid=6. Acesso em: 26 mar. 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publishing, Paris, 2015, 60p. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2020.

_____. **Recommendation of the Council on Public Integrity**, OECD/LEGAL/0435, Paris, 2017, 14p. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>. Acesso em: 4 jul. 2021.

OLIVEIRA, Vinícios Gonchoroski de; DEPONTI, Cidonea Machado. A contribuição das universidades para o desenvolvimento regional: um estudo a partir da visão schumpeteriana de inovação e de desenvolvimento econômico. **Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional** - Faccat, Taquara/RS, v 13, n. 1, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/380>. Acesso em: 17 maio 2020.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set/out. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122015000501263. Acesso em: 17 maio 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>.

PAULA, Maria de Fátima de. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, P. 71-84, Mar. 2009. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/JHz4fHXBbzRXz3Xnk4VVrSw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 maio 2020. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772009000100005>.

RODRIGUES, Rubens Carlos. Novas estruturas de governança nas entidades federais brasileiras de ensino. **Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais GPTAE**, Bauru/SP, v. 6, p. 85-101, 2019. Disponível em: https://eae9433a-7e4b-459c-84aa-1c016999e87d.filesusr.com/ugd/88cde0_db7ff6aa973e4bda8e4c0106da36f9c1.pdf. Acesso em: 17 maio 2020.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva *et al.* Governança no Setor Público Segundo a IFAC - Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **XXII Congresso Brasileiro de Custos**, Foz do Iguaçu/PR, 15p. nov. 2015. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3966>. Acesso em: 17 maio 2020.

SALLUM JR., Brasílio; CASAROES, Guilherme Stolle Paixão e. O impeachment do presidente Collor: a literatura e o processo. **Lua Nova**, São Paulo, n. 82, p. 163-200, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452011000100008&lng=en&nrm=iso. Acessado em: 19 Set. 2020.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./jun., 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 maio 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SILVA, Sarita Medina; ANDRADE, Luiza Vitória Vital. Reformas educacionais e reconfiguração da universidade. **Ensino em Re-Vista**, v. 22, n.2, p. 423-437, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/emrevista/issue/view/1345>. Acesso em: 17 maio 2020.

SOBREIRA, Karoline Rodrigues; RODRIGUES JUNIOR, Manoel Salgueiro. Governança no Setor Público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.82-110, jun. 2018. Disponível em: <https://www.rgc.org.br/ojs-3.2.1-2/index.php/Journals/article/view/33>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SOUZA, Celina. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 27-45, jan./fev. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/snRV7pQj5XjNwPwgSc3HMWH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-7612150933>.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 520-550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 10 mar. 2020. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>.

THE WORD BANK. **Governance and development**. Washington, DC: The Word Bank, 1992. Disponível em:

<http://documents.worldbank.org/curated/pt/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>. Acesso em: 3 maio 2020.

THE WORD BANK. **Relatório Anual de 2013**. Washington, DC: The Word Bank, 2013. Disponível em:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16091/9780821399422PT.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Acesso em: 3 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Resolução nº 11/2015 do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação**. Dispõe sobre alteração e republica o Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, com alterações de artigos e inserção de anexo único (grade curricular). Uberlândia, 2015. 14p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Estatuto da Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Uberaba, 2013, 21p.

_____. **Relatório de Gestão do exercício de 2019**. Uberaba, 2019, 99p.

_____. **Regimento Geral da UFTM**. Uberaba, 2010, 42 p.

_____. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas e Levantamento de Necessidades de Capacitação**. Uberaba, 2021a. 29p. Disponível em:

<http://www.uftm.edu.br/prorh/estrutura/departamento-de-desenvolvimento-de-pessoal/setor-de-capacitacao-de-pessoal>. Acesso em: 4 jul. 2021.

_____. **Plano de Integridade**. Uberaba, 2021b. 27p. Disponível em:

<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=RTZjcGZxTGFsSkFOOXRhSkpVdm5ELzBmWjZPUjNwZVNDdzA3NzFoRzcxeFREdkl2ZlIMa25YaklsN0IFMEJ3MHVWQ2ZDVjFiTIFCRXRiUy9jR1k4dDRSU3JtSlk0WUhCUXhXdld4VlpXbFJhNitTN1ZSbm9yQVZycWJidWE2QmhDOHh3RmFPVVE4dEpuVTZrbEtVY1Bvbmf5VmVQVHMxUmc4N25ZOENPbVRFQTRoSWh6S2FiL3RnY040Q1BIenh1&secret=uftm>. Acesso em: 4 jul. 2021.

_____. **Portaria REITORIA/UFTM nº 1, de 25 de agosto de 2020**. Estabelece a metodologia de trabalho e as diretrizes para revisão e consolidação dos atos normativos da UFTM, nos termos do Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019. Uberaba, 2020a.

Disponível em:

http://sei.uftm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=426004&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 5 nov. 2020

_____. **Portaria REITORIA/UFTM nº 5, de 23 de setembro de 2020**. Publica a listagem completa dos atos normativos vigentes. Uberaba, 2020b. Disponível em:

https://sei.uftm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=441089&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 5 nov. 2020.

_____. **Portaria REITORIA/UFTM nº 47, de 12 de março de 2021**. Institui e dispõe sobre o Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFTM. Uberaba, 2021c. Disponível em:

https://sei.uftm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=537781&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 5 jul. 2021.

_____. **Resolução CONSU/UFTM nº 14, de 18 de junho de 2021.** Aprova o Regulamento Interno da Auditoria Interna da UFTM. Uberaba, 2021d. Disponível em: https://sei.uftm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=598846&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 5 jul. 2021.

_____. **Universidade Federal do Triângulo Mineiro.** Uberaba, MG: UFTM, [2020?]. Disponível em: <http://www.uftm.edu.br/>. Acesso em: 25 jun. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 274 p.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade.** Brasília: ENAP, 2019. 240 p.

VIEIRA, Sofia Lerche; NOGUEIRA, Jaana Flávia Fernandes. Reformas da educação superior no Brasil: tempo(s) e movimento(s). **Revista Lusófona de Educação**, v. 35, n. 35, p. 13-28, jun. 2017. Disponível em <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/issue/view/701>. Acesso em: 17 maio 2020. <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle35>.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução de Ana Thorell. Revisão técnica Cláudio Damacena. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas com os gestores da alta administração (Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores)

A. Bloco de abertura

Esclarecimento sobre o trabalho e sobre as questões éticas.

B. Bloco Liderança

1. Qual sua visão sobre governança e gestão pública (B)?
2. O modelo (política) de Governança na UFTM está estabelecido (B)?
3. Você conhece o trabalho realizado pelo TCU sobre governança nas instituições públicas? (C)
4. As principais finalidades, competências e a organização de sua área estão documentadas e formalizadas? (A)
5. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas? (A)

C. Bloco Estratégia

6. Comente, por gentileza, sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (B).
7. As estratégias de sua área são discutidas com todos os gestores e demais servidores? (A)
8. É elaborado e documentado, anualmente, planejamento estratégico das atividades para sua área? (A)
9. Você conhece o planejamento estratégico da universidade relacionado às gestões de pessoas, contratações e tecnologia da informação? (A)

D. Bloco Riscos Organizacionais

10. Comente a respeito do Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFTM? (Já participou de alguma reunião? Suas decisões foram efetivas?) (B)
11. O modelo de riscos da Universidade está estabelecido (Política de Gestão de Riscos) (A)
12. Os riscos de sua área estão estabelecidos? Caso positivo, estão atrelados aos objetivos previstos no PDI/UFTM? (A)

E. Bloco Gestão de Pessoas

13. No que tange à sua equipe: (A)
 - a) Como é definida, em termos quantitativos e qualitativos, a demanda por servidores? (A)
 - b) Como são definidas estratégias de preparação de sucessores qualificados para os principais cargos diretivos? Os perfis profissionais desejados estão definidos e documentados? (A)
 - c) Como são adotadas providências para qualificação da equipe técnica? (A)
 - d) Quanto à sua qualificação, lhe foi oferecida capacitação em gestão pelo Setor de Capacitação da Universidade? (A)

- e) Como é realizado o acompanhamento do comportamento ético de sua equipe e dos casos de conflitos de interesse? (A)
- f) No que tange ao conflito de interesses, em sua posse lhe foi solicitada manifestação neste sentido? (Situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública - Art. 3º, I, da Lei 12.813/2013) (A)
- g) Como é gerido o desempenho dos servidores? São adotadas ações para retenção dos talentos? (A)

F. Bloco Gestão de Tecnologia da Informação

- 14. Você conhece a Política de Tecnologia da Informação e a Política de Segurança da Informação e Comunicação da UFTM? (B)
- 15. Você conhece o Plano Diretor de Tecnologia da Informação da UFTM? (B)
- 16. Existem demandas em sua área relacionadas à TI? (A)
- 17. As demandas de TI em sua área estão atreladas às políticas e plano mencionados? (A)
- 18. Os riscos relacionados à TI em sua área são monitorados e comunicados ao DTI? (A)
- 19. Como você avalia o desempenho de TI em sua área e na universidade? (A)
- 20. Existe planejamento em sua unidade para prestação de serviços à comunidade por meio digital? (A)

G. Bloco Gestão de Contratações

- 21. Existe planejamento anual para contratação de bens e serviços em sua área? (A)
- 22. Os riscos referentes a estas contratações são avaliados, tais como seus impactos e probabilidades de ocorrência? (A)
- 23. Há suporte da área de contratação em suas solicitações de compras? (A)
- 24. Há consequências para sua área decorrentes da forma como é realizada a gestão de contratos na Universidade? (A)
- 25. A unidade de Auditoria Interna é consultada a respeito de dúvidas sobre contratações para sua área? (B)

H. Bloco Accountability (controle)

- 26. Em sua unidade é elaborado, ao final de cada ano, relatório das atividades desenvolvidas? Se sim, para quem é direcionado? É publicado? (A)
- 27. Os principais serviços prestados por sua unidade são divulgados e esclarecidos ao público na internet? (A)
- 28. Descreva o relacionamento de sua área com a unidade de Auditoria Interna, e comente se a atuação desta unidade é avaliada pela Alta Administração. (B)

I. Bloco de Encerramento

- 29. Dentre os pontos abordados, há algo que você gostaria de acrescentar?
- 30. Há alguma dúvida?

Obrigada pelas informações. Serão muito úteis no desenvolvimento da dissertação.

APÊNDICE B - Roteiro de grupo focal com os membros dos conselhos superiores

BLOCO 1: INTRODUÇÃO

1. Apresentação da condutora do grupo;
2. Explicação da técnica de grupo de discussão e das normas que orientam o debate e das questões éticas;
3. Breve introdução do tema da pesquisa. Nos reunimos aqui com o intuito de conhecer um pouco mais sobre a visão de vocês e, por consequência, a visão da Universidade sobre Governança e Gestão Pública e como estes conceitos podem auxiliar no desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas.
4. Apresentação dos respondentes (nome, área, cargo, formação, tempo na Universidade, experiência como gestor).

BLOCO 2: LIDERANÇA

5. O que vocês entendem por Governança e Gestão Pública? (B)
6. Vocês reconhecem alguma atividade na UFTM relacionada às boas práticas de governança pública? (B)
7. Vocês conhecem o trabalho realizado pelo Tribunal de Contas da União sobre Governança e Gestão Pública? (C)

BLOCO 3: ESTRATÉGIA

8. Como vocês definem o planejamento estratégico da UFTM (PDI)? (B)
9. Nas unidades nas quais vocês desenvolvem suas atividades há metas a serem alcançadas relacionadas ao PDI? (A)

BLOCO 4: RISCOS ORGANIZACIONAIS

10. Qual a visão de vocês sobre o gerenciamento de riscos organizacionais. (B)
11. Vocês conhecem o Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFTM? (B)

BLOCO 5: GESTÃO DE PESSOAS

12. Comentem, por gentileza, sobre a gestão de pessoas na Universidade? Esclarecendo sobre: (A)
 - a) Distribuição da mão-de-obra dentre as unidades administrativas e acadêmicas; (A)
 - b) Definição, formalizada, de perfis profissionais para os principais cargos de gestão; (A)
 - c) Capacitação dos gestores e equipe técnica; (A)
 - d) Acompanhamento do comportamento ético e de possíveis conflitos de interesses dos gestores e equipe técnica; (A)
 - e) Avaliação de desempenho. (A)

BLOCO 6: GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

13. Vocês conhecem a Política de Tecnologia da Informação e a Política de Segurança da Informação e Comunicação da UFTM? (B)
14. Vocês conhecem o Plano Diretor de Tecnologia da Informação da UFTM? (B)
15. Como vocês avaliam o desempenho de TI na UFTM? (B)

BLOCO 7: GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

16. Comentem, por gentileza, sobre os processos de contratações de bens e serviços na Universidade. (A)
17. Na unidade em que atuam há planejamento anual para contratação de bens e serviços? (A)
18. Como vocês avaliam a atuação da área responsável pelas aquisições na Universidade? (A)
19. Vocês consideram que os riscos relacionados a esta área são gerenciados? (A)

BLOCO 8: ACCOUNTABILITY

20. Como vocês avaliam o processo de prestação de contas da Universidade? (A)
21. Há transparência das informações referentes aos objetivos e metas alcançados? (A)
22. Como vocês avaliam a atuação da unidade de Auditoria Interna? (B)

BLOCO 9: ENCERRAMENTO

23. Dentre os pontos abordados, há algo que gostariam de acrescentar?
24. Há alguma dúvida?

Obrigada pelas informações. Serão muito úteis no desenvolvimento da dissertação.

APÊNDICE C - Resoluções do Reitor, de matéria administrativa, vigentes conforme Portaria REITORIA/UFTM n.5/2020 e conferência realizada no site institucional em junho/2021.

ATO	Nº	DATA	EMITENTE	ASSUNTO	NATUREZA	VIGÊNCIA
Resolução	9	05/09/2006	Reitor	Dispõe sobre o controle de movimentação de pessoal para fins de avaliação ambiental e de adicionais de insalubridade.	administrativa	vigente
Resolução	13	28/09/2006	Reitor	Institui o Plano de Desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFTM	administrativa	vigente
Resolução	9	06/09/2007	Reitor	Aprova a Norma Procedimental 50.05.005 radioproteção	administrativa	vigente
Resolução	15	12/09/2007	Reitor	Aprova a Norma Procedimental 70.01.002 Uso da Rede de Computadores e da internet.	administrativa	vigente
Resolução	3	26/03/2008	Reitor	Aprova a Norma Procedimental 70.01.003 Utilização do laboratório de informática do DSIM.	administrativa	vigente
Resolução	1	03/02/2009	Reitor	Institui o NIT	administrativa	vigente
Resolução	1	07/02/2011	Reitor	Aprova o Regulamento Interno da Biblioteca Universitária	administrativa	vigente
Resolução	2	08/08/2011	Reitor	Aprova a Norma Procedimental 50.05.008 Realocação de pessoal	administrativa	vigente
Resolução	3	05/09/2011	Reitor	Aprova o Regulamento Interno do Complexo Cultural e Científico de Peirópolis	administrativa	vigente
Resolução	6	21/11/2011	Reitor	Aprova a Norma Procedimental nº 50.05.007 Segurança no Ambiente de Trabalho e Uso do Equipamento de Proteção Individual - EPI.	administrativa	vigente
Resolução	6	28/09/2012	Reitor	Dispõe sobre a criação e composição do Comitê Gestor de TI.	administrativa	vigente
Resolução	10	02/10/2012	Reitor	Institui o Complexo Esportivo da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	11	02/10/2012	Reitor	Dispõe sobre a utilização do Complexo Esportivo da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	4	13/05/2013	Reitor	Aprova diretrizes par a Semana de Acolhida e Proibição de trote na UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	5	28/06/2013	Reitor	Aprova Norma Procedimental 50.05.001 Estágio de Estudantes Externos.	administrativa	vigente
Resolução	2	11/03/2014	Reitor	Aprova Norma Procedimental 50.05.004 Afastamento para capacitação.	administrativa	vigente
Resolução	4	16/03/2015	Reitor	Constitui o Conselho Consultivo do CCCP e dispõe sobre sua organização e funcionamento.	administrativa	vigente

Resolução	5	26/03/2015	Reitor	Dispõe sobre a composição e as atividades da CPPAD no âmbito da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	12	16/06/2015	Reitor	Institui a Comissão Permanente de Pessoal Docente da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - CPPD-EBTT.	administrativa	vigente
Resolução	14	02/07/2015	Reitor	Dispõe sobre o Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	11	15/07/2015	Reitor	Dispõe sobre a organização, o funcionamento e as competências do Centro Cultural da UFTM e dá outras providências.	administrativa	vigente
Resolução	17	20/07/2015	Reitor	Aprova a Norma Procedimental MP 50.03.015 - utilização de serviços gráficos.	administrativa	vigente
Resolução	27	14/09/2015	Reitor	Aprova o Regulamento de Funcionamento do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação - CGTI/UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	1	18/01/2017	Reitor	Aprova a atualização do Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS.	administrativa	vigente
Resolução	2	18/01/2017	Reitor	Altera a Resolução 5, de 26/3/2015 da Reitora da UFTM, que trata da CPPAD	administrativa	vigente
Resolução	16	07/06/2017	Reitor	Institui e dispõe sobre o Comitê de Elaboração de Plano Diretor da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	21	07/08/2017	Reitor	Altera a Resolução 16, de 7/6/2017 da Reitora, que trata do CEPDIR.	administrativa	vigente
Resolução	26	14/11/2017	Reitor	Cria o laboratório Idiomas sem fronteiras da UFTM e aprova seu Regulamento de Funcionamento.	administrativa	vigente
Resolução	2	23/01/2018	Reitor	Institui a Comissão Interna de Biossegurança da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	9	18/04/2018	Reitor	Aprova a atualização do Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS.	administrativa	vigente
Resolução	19	13/12/2018	Reitor	Regulamenta o pagamento da gratificação por encargo de curso ou concurso no âmbito da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	5	15/04/2019	Reitor	Institui o Comitê Permanente de Colação de Grau - CPCG.	administrativa	vigente
Resolução	11	06/09/2019	Reitor	Aprova a atualização do Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS.	administrativa	vigente
Resolução	14	21/10/2019	Reitor	Aprova o Regulamento de Funcionamento do Comitê Técnico de Infraestrutura da UFTM.	administrativa	vigente

Apêndice D - Resoluções do CONSU, de matéria administrativa, vigentes conforme Portaria REITORIA/UFTM n.5/2020 e conferência realizada no site institucional em junho/2021.

ATO	Nº	DATA	EMITENTE	ASSUNTO	NATUREZA	VIGÊNCIA
Resolução	2	14/04/2011	CONSU	Programa de Assistência Estudantil	administrativa	vigente
Resolução	27	14/06/2011	CONSU	Regulamenta a composição, o funcionamento e as atribuições da CPA da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	1	15/03/2012	CONSU	Aprova o Regimento Interno do CONDES.	administrativa	vigente
Resolução	2	15/03/2012	CONSU	Aprova o Regulamento Interno da Auditoria Interna da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	3	15/03/2012	CONSU	Fixa as diretrizes e normas para a criação e funcionamento dos curso de pós-graduação <i>Lato Sensu</i> na UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	5	29/03/2012	CONSU	Aprova o Regimento Interno do COENS da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	16	20/12/2012	CONSU	Aprova o Regulamento Interno da Ouvidoria Universitária da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	1	16/04/2013	CONSU	Aprova as normas que regulamentam o relacionamento entre a UFTM e a FUNEPU.	administrativa	vigente
Resolução	6	03/12/2013	CONSU	Aprova o Regimento Interno do COEXT da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	17	07/08/2014	CONSU	Aprova o regulamento do ICENE	administrativa	vigente
Resolução	18	07/08/2014	CONSU	Aprova o regulamento do ICBN	administrativa	vigente
Resolução	19	07/08/2014	CONSU	Aprova o regulamento do IELACHS	administrativa	vigente
Resolução	20	07/08/2014	CONSU	Aprova o regulamento do ICS	administrativa	vigente
Resolução	21	07/08/2014	CONSU	Aprova o regulamento do ICTE	administrativa	vigente
Resolução	22	21/10/2014	CONSU	Aprova o regulamento interno da ouvidoria universitária.	administrativa	vigente
Resolução	1	10/02/2015	CONSU	Cria o Campus Universitário de Iturama	administrativa	vigente
Resolução	3	26/06/2015	CONSU	Regulamento da comissão permanente de pessoal docente CPPD.	administrativa	vigente
Resolução	7	30/11/2015	CONSU	Aprova os ajustes de ações de TI referentes ao PDI 2012-2016.	administrativa	vigente

Resolução	8	30/11/2015	CONSU	Aprova o regulamento interno do Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	4	28/03/2016	CONSU	Dispõe sobre o uso no nome social por transgêneros no âmbito na UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	5	28/03/2016	CONSU	Regulamento Interno da Comissão Disciplinar Discente.	administrativa	vigente
Resolução	6	28/03/2016	CONSU	Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTI UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	9	28/03/2016	CONSU	Aprova a política de inovação da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	10	28/03/2016	CONSU	Aprova o regulamento interno do NIT.	administrativa	vigente
Resolução	12	13/05/2016	CONSU	Institui a Editora da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	16	13/05/2016	CONSU	Altera o regulamento interno do Comitê de ética em pesquisa da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	18	03/10/2016	CONSU	Aprova o Regulamento Interno do Centro de Estudos e pesquisas em psicologia aplicada CEPPA.	administrativa	vigente
Resolução	19	03/10/2016	CONSU	Altera o programa de assistência estudantil.	administrativa	vigente
Resolução	21	28/11/2016	CONSU	Altera os artigos 12 e 30 do Regulamento Interno no ICS.	administrativa	vigente
Resolução	22	28/11/2016	CONSU	Altera a Resolução 16, de 20/12/2012, do CONSU, que aprovou o regulamento interno da ouvidoria universitária.	administrativa	vigente
Resolução	25	15/12/2016	CONSU	Código disciplinar discente.	administrativa	vigente
Resolução	3	15/03/2017	CONSU	Aprova o regulamento interno da comissão de ética no uso de animais - CEUA.	administrativa	vigente
Resolução	4	27/03/2017	CONSU	Dispõe sobre a adoção de ações afirmativas para negros (pretos e pardos), indígenas e pessoas com deficiência na pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	9	25/05/2017	CONSU	Altera o Regulamento Interno da Auditoria Interna.	administrativa	vigente
Resolução	14	25/09/2017	CONSU	Aprova o regulamento interno da Editora da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	16	29/11/2017	CONSU	Aprova a política de internacionalização da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	17	29/11/2017	CONSU	Altera o regulamento interno da CEUA.	administrativa	vigente
Resolução	1	12/03/2018	CONSU	Aprova a Política Cultural da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	4	03/05/2018	CONSU	Altera os artigos 12 e 13 do Regulamento Interno do CEPPA.	administrativa	vigente
Resolução	5	03/05/2018	CONSU	Aprova a política de linguística da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	6	03/05/2018	CONSU	Aprova o regulamento interno do CEAD.	administrativa	vigente

Resolução	7	03/05/2018	CONSU	Aprova a política de pesquisa e pós-graduação da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	1	02/04/2019	CONSU	Aprova o regimento interno do CEFORES.	administrativa	vigente
Resolução	2	02/04/2019	CONSU	Aprova o regulamento interno da comissão interna de biossegurança CIBIO da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	4	26/04/2019	CONSU	Altera o art. 12 do regulamento interno do ICS.	administrativa	vigente
Resolução	13	26/11/2019	CONSU	Aprova a Política de Segurança da Informação e Comunicações da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	14	26/11/2019	CONSU	Altera o regulamento interno do ICTE.	administrativa	vigente
Resolução	15	26/11/2019	CONSU	Aprova a Política Ambiental da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	16	26/11/2019	CONSU	Aprova o regulamento eleitoral para eleição de coordenador de curso de graduação da UFTM.	administrativa	vigente
Resolução	1	28/04/2020	CONSU	Altera o Regulamento Interno do Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM.	administrativa	vigente

Apêndice E - Categorização das Resoluções editadas pelo Reitor

	Resolução /Reitor n.	Ementa	Unidade de contexto	Unidades de registro	Categorias intermediárias	categorias dos modelos administrativos
1	05 2006	Dispõe sobre o controle de movimentação de pessoal para fins de avaliação ambiental e adicionais de insalubridade.	<p>As chefias/responsáveis pelos setores de trabalho da UFTM devem informar ao NASE todas as movimentações de pessoal ocorridas em sua área de supervisão, mesmo que a movimentação seja dentro da própria lotação.</p> <p>As informações deverão ser encaminhadas até o 10º dia útil de cada mês, mediante o preenchimento do Controle de Movimentação Ambiental.</p> <p>A ausência de informações, ou seja, a falta de comunicação sobre a movimentação de servidores no ambiente de trabalho, poderá acarretar sanções jurídicas para as chefias/responsáveis.</p>	<p>Movimentações de pessoal ocorridas em sua área de supervisão.</p> <p>Preenchimento do controle de movimentação ambiental.</p> <p>Sanções jurídicas para chefias responsáveis.</p>	<p>Divisão de tarefas</p> <p>Foco no processo</p> <p>Foco no controle e na organização</p>	Burocracia Weberiana
2	13 2006	Institui o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos administrativos em Educação da UFTM.	Fica instituído, no âmbito da UFTM, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos administrativos em Educação, sob a responsabilidade técnica do Departamento de Recursos Humanos.	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos administrativos em Educação da UFTM.	Profissionalização	Burocracia Weberiana
3	09 2007	Aprova a Norma Procedimental - NP 50.05.005.	Fica instituída, no âmbito da UFTM, a regulamentação para o serviço de radioproteção (segurança) da instituição.	Regulamentação para o serviço de radioproteção.	Foco no processo	Burocracia Weberiana
4	15 2007	Aprova a Norma Procedimental - NP 70.01.002.	<p>Fica instituído no âmbito da UFTM, a regulamentação para o uso da rede de computadores e da internet.</p> <p>É proibido o uso de computadores e redes da Instituição em campanhas políticas ou propagandas comerciais.</p>	<p>Uso da rede de computadores e da internet.</p> <p>Uso em campanhas políticas ou propagandas comerciais.</p>	<p>Foco no processo</p> <p>Impessoalidade</p>	Burocracia Weberiana

			Computadores, redes e outros serviços não podem ser usados para trabalhos particulares ou em benefício de organizações que não tenham relação com a Universidade.	Trabalhos particulares ou em benefício de organizações que não tenham relação com a Universidade.		
			Os responsáveis pela administração da rede têm autorização para utilizarem os sistemas de segurança que julgarem adequados à manutenção da normalidade dos trabalhos.	Responsáveis pela administração da rede.	Divisão de tarefas	
				Utilizarem os sistemas de segurança que julgarem adequados à manutenção dos trabalhos.		
			O DSIM mantém um sistema de monitoramento da utilização da rede de dados da UFTM e da Internet.	Sistema de monitoramento da utilização da rede.	Foco no controle e na organização	
5	03 2008	Aprova a Norma Procedimental NP 70.01.003.	Orientar sobre as regras e os procedimentos para utilização do Laboratório de Informática do Departamento de Sistemas e Métodos - DSIM.	Orientar sobre as regras e os procedimentos para utilização.	Foco no controle e na organização	Burocracia Weberiana
6	01 2009	Institui o Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT na UFTM.	Considerando a necessidade de organizar, no âmbito da UFTM, estrutura destinada a incentivar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, por força da Lei 10.973/2004.	Necessidade de organizar.	Foco no processo	Burocracia Weberiana
			Considerando a necessidade de delegar competências, com o propósito de descentralizar as ações e dar celeridade na tramitação de procedimentos e iniciativas que visem à inovação tecnológica, à proteção de propriedade intelectual e de transferência de tecnologia no âmbito institucional.	Celeridade na tramitação de procedimentos.	Foco nos resultados	Lógica de mercado
			Iniciativas que visem à inovação tecnológica, à proteção de propriedade intelectual e de transferência de tecnologia.			

7	01 2011	Aprova o Regulamento Interno da Biblioteca Universitária.	Tornar-se um centro de excelência no armazenamento, preservação e disseminação de conhecimentos e informações técnico-científicas, usando tecnologia de ponta.	Usando tecnologias de ponta.	Lógica de mercado	Gerencialismo
8	02 2011	Aprova a Norma Procedimental - NP 50.05.008.	Fica aprovada a norma procedimental 50.05.008 - realocação de pessoal.	Realocação de pessoal.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
			Banco de dados com informações de oferta e demanda da força de trabalho na instituição objetivando reunir e divulgar informações sobre os servidores que buscam oportunidades de atuação em outras lotações da UFTM e sobre manifestações de unidades quanto a necessidade de pessoal.	Oferta e demanda da força de trabalho na instituição.		
			Processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.	Processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais.	Foco no processo	
			Analisar o interesse do servidor, avaliando se há conformidade com os interesses da Instituição.	Conformidade com os interesses da Instituição.		
			Realizar análise técnica circunstancial, de maneira a permitir o diagnóstico do conflito, visando intervenção e acompanhamento.	Análise técnica	Impessoalidade	
			Propor como ferramenta de gestão para movimentação de pessoal, o Processo Seletivo Interno para realocação (PSIR), que poderá ser realizado anteriormente a novos procedimentos e/ou quando houver	Análises técnicas, provenientes do dimensionamento de pessoal.		

			necessidade institucional de alocação de competência em determinada unidade organizacional, considerando também, análises técnicas, provenientes do dimensionamento de pessoal.	ferramenta de gestão para movimentação de pessoal, o Processo Seletivo Interno para realocação (PSIR)		
			Propor a movimentação de pessoal, em caráter provisório, quando houver desenvolvimento de projetos institucionais que justifique mobilizar determinadas competências para que os trabalhos sejam desenvolvidos com eficácia.	Para que os trabalhos sejam desenvolvidos com eficácia.	Foco nos resultados	Gerencialismo
9	03 2011	Aprova o Regulamento Interno do Complexo Cultural e Científico de Peirópolis.	Constituem produtos finais da unidade, como resultado da prestação de serviços aos seus clientes externos.	Clientes externos.	Cidadão visto como cliente/consumidor.	
			Estabelecimento de um programa de divulgação, posto em prática através de iniciativas abrangentes, de forma a contribuir para o desenvolvimento local.	Iniciativas abrangentes.	Foco nos resultados	
			Promover a elaboração de relatórios periódicos sobre a gestão efetuados com discriminação dos resultados e recursos utilizados, bem como o grau de realização das atividades e programas.	Gestão efetuados com discriminação dos resultados e recursos utilizados, bem como o grau de realização das atividades e programas.	Foco nos resultados	Gerencialismo
			Auxiliar o diretor do CCCP/UFTM na concepção do planejamento e do orçamento pertinente, além da elaboração de relatórios de prestação de contas das atividades.	Concepção do planejamento.	Foco no controle e no planejamento	
			Todas as publicações e materiais de divulgação podem ser comercializados no CCCP/UFTM, ou noutros locais, após proposta devidamente fundamentada e com a aprovação dos respectivos	Todas as publicações e materiais de divulgação podem ser comercializados.	Lógica de mercado	

			preços de venda ao público.			
			Elaborar as instruções e normas internas visando à regulamentação das atividades desempenhadas.	Regulamentação.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Controlar e prestar contas aos órgãos competentes quanto à arrecadação promovida pelo CCCP/UFTM.	Controlar.	Foco no controle e na organização	
10	6 2011	Aprova a Norma Procedimental NP n. 50.05.007.	Elaborar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, onde constem, além de outras informações, a descrição dos riscos inerentes ao recebimento, armazenamento, preparo, distribuição e administração de medicamentos e das drogas de risco, e aquelas substanciadas pela CCIH do Hospital de Clínicas da UFTM.	Elaborar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Regulamentar a utilização do Equipamento de Proteção Individual - EPI, no âmbito da UFTM, visando proporcionar condições de trabalho mais seguras, evitar o risco de acidentes e, proteger a saúde do trabalhador e dos alunos.	Regulamentar.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			É de responsabilidade da PRORH, através da Diretoria de Recursos Humanos, promover e certificar os cursos sobre segurança e medicina do trabalho, cabendo diretamente ao NASS, por meio de engenheiros e técnicos de segurança do trabalho realizar treinamento a respeito do uso de EPIs.	Promover e certificar os cursos sobre segurança e medicina do trabalho. Realizar treinamento a respeito do uso de EPIs.	Profissionalização	

11	6 2012	Dispõe sobre a criação e composição do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação da UFTM.	O CGTI-UFTM tem as seguintes finalidades na área de tecnologia da informação: I - Propor ao CONSU o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e suas atualizações; II - alinhar os investimentos da área de TI ao PDTI-UFTM bem como ao PDI-UFTM; III - Promover o desenvolvimento da área de TI na UFTM; IV - estimular e priorizar os programas e projetos a serem atendidos.	Plano diretor. Alinhar ao PDI. Priorizar	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
12	10 2012	Institui o Complexo Esportivo da UFTM.	Fica instituído no âmbito da UFTM, o Complexo Esportivo, com vinculação administrativa e sob orientação técnica do Departamento de Ciências do Esporte.	Vinculação administrativa. Orientação técnica.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
13	11 2012	Dispõe sobre a utilização do Complexo Esportivo da UFTM.	Poderá ser cobrada uma taxa pela utilização dos espaços conforme estipulado pela Pró-Reitoria de Administração.	Cobrada uma taxa.	Lógica de mercado	Gerencialismo
14	4 2013	Aprova as diretrizes para a Semana de Acolhida e Proibição do Trote na UFTM.	Proibir qualquer tipo de manifestação estudantil que cause, a quem quer que seja, agressão física, moral ou outras formas de constrangimento, dentro ou fora do âmbito da Universidade, e que nesta condição afete a imagem da comunidade universitária. A semana de recepção será conduzida pela PROENS e pela PROACE com ampla participação de diretores de Institutos e do CEFORES, coordenadores de cursos de graduação e técnicos, corpo docente e pessoal técnico administrativo da UFTM e participação do DCE e dos Centros Acadêmicos.	Afete a imagem da comunidade universitária. Ampla participação.	Risco à imagem Divisão de tarefas	Governança Burocracia Weberiana
15	5 2013	Aprova a Norma Procedimental NP n. 50.05.001.	A eventual concessão de benefícios relacionados a transporte, alimentação, saúde, entre outros, não caracteriza vínculo empregatício.	Vínculo empregatício.	Lógica de mercado	Gerencialismo

			Formalizar e disciplinar os procedimentos para a concessão e realização de estágios de estudantes de outras instituições na UFTM.	Formalizar e disciplinar.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Observar e respeitar as normas internas vigentes da UFTM e os dispositivos legais aplicáveis ao estágio, bem como as orientações dadas pela UFTM, supervisor do estágio e professor orientador.	As orientações dadas pela UFTM, supervisor do estágio e professor orientador.	Divisão de tarefas	
			Sendo autorizado, realizar busca e seleção junto às instituições de ensino, caso não haja indicação do estagiário.	Haja indicação do estagiário	Prevalência de interesses privados em detrimento dos interesses públicos	
16	02 2014	Altera a Norma Procedimental - NP 50.05.004.	Estabelecer procedimentos e normatizar o processo de afastamento para capacitação dos docentes e dos servidores técnicos administrativos da UFTM.	Estabelecer procedimentos e normatizar.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			A CIS (Comissão Interna de Supervisão) e a CPPD (Comissão Permanente de Pessoa Docente), na função de assessoramento, competência da respectiva comissão, poderão ter vistas de todos os processos de autorização para afastamento de servidor técnico-administrativo ou docente, em qualquer etapa do processo deliberativo.	Função de assessoramento e respectiva competência.	Divisão de tarefas	
17	4 2015	Constitui o Conselho Consultivo do CCCP e dispõe sobre sua organização e funcionamento.	Constituir o Conselho Consultivo do Complexo Cultural e Científico de Peirópolis - CCCP, como um órgão auxiliar na formulação, acompanhamento e avaliação das ações da Coordenação.	Órgão auxiliar na formulação, acompanhamento e avaliação das ações da Coordenação.	Direcionar	Governança

18	5 2015	Dispõe sobre a composição e as atividades da Comissão Permanente de Procedimentos Disciplinares no âmbito da UFTM.	A CPPAD, por meio de seu coordenador geral, poderá recorrer diretamente ao apoio da unidades organizacionais da UFTM, assim como a outros órgãos e entidades da Administração Pública, para o desempenho de suas competências.	Apoio das unidades organizacionais da UFTM, para o desempenho de suas competências.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
19	11 2015	Dispõe sobre a organização, o funcionamento e as competências do Centro Cultural da UFTM e dá outras providências.	Compete ao Centro Cultural: elaborar o Plano Anual de Atividades Culturais e Artísticas da Universidade.	Plano Anual	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Compete ao Centro Cultural: apoiar eventos culturais e artísticos programados pelos corpos docentes, discente e técnico-administrativo; coordenar a participação da comunidade universitária em atividades culturais e artísticas desenvolvidas em outras Instituições.	Apoiar eventos; coordenar.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
20	12 2015	Institui a Comissão Permanente de Pessoal Docente da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - CPPD-EBTT.	A CPPD-EBTT terá como finalidade precípua atender às questões relativas ao Reconhecimento de Saberes e Competências - RSC, sendo responsável por organizar e conduzir o processo de concessão de RSC.	Finalidade precípua; organizar e conduzir.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
21	14 2015	Dispõe sobre o Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM.	Os membros do CEP têm total independência na tomada de decisões no exercício de suas funções, mantendo sob caráter confidencial as informações recebidas.	No exercício de suas funções.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
			As competências, a composição, a estrutura e o funcionamento do Comitê serão normatizadas por Regulamento Interno aprovado pelo CONSU.	Normatizadas por Regulamento Interno.	Formalidade	
22	17 2015	Aprova a Norma Procedimental - NP 50.03.015 - Utilização de	Instituir no âmbito da UFTM os procedimentos relacionados à utilização de serviços gráficos.	Instituir procedimentos.	Formalidade	Burocracia Weberiana

		Serviços Gráficos.	Conciliador de demandas: responsável por planejar a aplicação e autorizar a utilização de uma verba específica ou serviço específico.	Responsável por planejar.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
23	27 2015	Aprova o Regulamento de Funcionamento do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação - CGTI-UFTM.	O presente instrumento visa regulamentar a organização e o funcionamento do CGTI da UFTM.	Regulamentar a organização.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			O CGTI-UFTM, de caráter consultivo e deliberativo, vinculado à Reitoria, será responsável por acompanhar e promover o alinhamento dos investimentos e ações em TIC com os objetivos estratégicos da UFTM - descritos em seu PDI e promover a elaboração do PDTI da UFTM, bem como suas atualizações.	Acompanhar e promover o alinhamento com os objetivos estratégicos.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			O CGTI manterá no sítio institucional da UFTM informações sobre seu funcionamento, bem como endereço e telefone para contato com o seu presidente.	Manterá no sítio institucional informações.	Transparência	Governança
24	1 2017	Aprova a atualização do Plano de Logística Sustentável - PLS.	Os PLS são definidos como ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permitem ao órgão estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.	Ferramenta de planejamento	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Esta publicação é a segunda versão do PLS/UFTM e contém a consolidação dos resultados alcançados no PLS/2015, bem como a identificação de ações a serem desenvolvidas ou modificadas para o ano subsequente.	Consolidação dos resultados.	Foco nos resultados	

25	2 2017	Altera a Resolução 5, de 26 de março de 2015 da Reitoria da UFTM.	A CPPAD será composta por um coordenador geral, um secretário e por até 18 membros, todos designados pelo Reitor, com mandato de 2 anos, permitida uma recondução. Em situações devidamente motivadas, poderão ser indicados membros acima do limite estabelecido no caput, para atuarem em demandas específicas e com mandatos temporários.	Demandas específicas e com mandatos temporários.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
26	16 2017	Institui e dispõe sobre o Comitê de Elaboração do Plano Diretor da UFTM.	Compete ao CPDIR: elaborar o Plano Diretor da UFTM em consonância ao deliberado nas audiências públicas.	Plano diretor.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Compete ao CPDIR: constituir GTs com a finalidade específica de apoio à execução dos trabalhos do comitê.	Grupos de trabalho.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
27	21 2017	Altera a Resolução 16, de 7 de junho de 2017, da Reitoria.	O CEPDIR e os GTs terão o prazo de vigência atrelado à conclusão dos trabalhos que lhes forem atribuídos, podendo ser reativados a qualquer tempo.	Prazo de vigência.	Formalidade	Burocracia Weberiana
28	26 2017	Cria o Laboratório Idiomas sem Fronteiras da UFTM e aprova seu Regulamento de Funcionamento.	O presente regulamento visa disciplinar o funcionamento do Laboratório Idiomas sem Fronteiras - IsF no âmbito da UFTM.	Disciplinar o funcionamento.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			A coordenação deverá manter a comunidade acadêmica informada das atividades do laboratório idiomas sem fronteiras e sugerir ações que reflitam a demanda discente.	Manter a comunidade acadêmica informada.	Transparência	Governança
29	2 2018	Institui a Comissão Interna de Biossegurança da UFTM.	A CIBio tem por finalidade realizar o monitoramento e a vigilância das atividades com organismos geneticamente modificados - OGM e seus derivados e fazer cumprir as normas de biossegurança.	Fazer cumprir as normas.	Formalidade	Burocracia Weberiana

30	9 2018	Aprova atualização do PLS.	<p>Os PLS são definidos como ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permitem ao órgão estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.</p> <p>Esta publicação é a terceira versão do PLS/UFTM e contém a consolidação dos resultados alcançados no PLS/2016/2017, bem como a identificação de ações a serem desenvolvidas ou modificadas para o ano subsequente.</p>	Ferramenta de planejamento	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
31	19 2018	Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) no âmbito da UFTM.	Regulamentar no âmbito da UFTM o pagamento da GECC, de que trata o art. 76A da Lei 8.112/90.	Regulamentar.	Formalidade	Burocracia Weberiana
32	5 2019	Institui o Comitê Permanente de Colação de Grau - CPCG.	O objetivo principal do CPCG é assessorar o Serviço de Cerimonial e Eventos da UFTM - SCER, propor recomendações, alinhar interesses e contribuir na execução dos trabalhos realizados pelo SCER, em relação aos processos de chamada pública descritos nesta resolução, sem pretensão de sobrepujar às suas atividades ou às de qualquer unidade da UFTM.	Sobrepujar atividades.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana

33	11 2019	Aprova atualização do PLS.	Os PLS são definidos como ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permitem ao órgão estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.	Ferramenta de planejamento	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Esta publicação é a quarta versão do PLS/UFTM e contém a consolidação dos resultados alcançados no PLS/2018, bem como a identificação de ações a serem desenvolvidas ou modificadas para o ano subsequente.	Consolidação dos resultados.	Foco nos resultados	
34	14 2019	Aprova o Regulamento de Funcionamento do Comitê Técnico de Infraestrutura da UFTM.	O CTI é um órgão de apoio consultivo, vinculado à Reitoria, com o objetivo de subsidiar a instituição na efetividade decisória em qualidade e racionalização de meios e recursos no que tange a definição, seleção e priorização da infraestrutura predial e urbana, bem como subsidiar decisões relacionadas ao uso dos recursos públicos e espaços destinados às construções e reformas, por meio de critérios técnicos.	Subsidiar a efetividade decisória	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
				Decisões por meio de critérios técnicos.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Em função de suas características, o Comitê se dará em caráter permanente e integrará a estrutura de governança da UFTM.	Estrutura de governança.	Equidade e participação	Governança

Apêndice F - Categorização das Resoluções editadas pelo CONSU

	Resolução/ CONSU n.	Ementa	Unidade de contexto	Unidades de registro	Categorias intermediárias	categorias dos modelos administrativos
1	2 2011	Dispõe sobre o Programa de Assistência Estudantil no âmbito da UFTM e dá outras providências.	O programa de assistência estudantil será avaliado anualmente pela PROACE com vistas ao seu aperfeiçoamento, ampliação e continuidade.	Avaliado anualmente.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
O programa de assistência estudantil será mantido com recursos de dotação orçamentária do Tesouro Nacional, podendo também ser financiado por outras fontes, em conformidade com as diretrizes gerais de captação de recursos da UFTM.			Diretrizes gerais de captação de recursos.	Lógica de mercado		
Os auxílios e as bolsas disponíveis bem como os critérios para concessão serão expressos em chamadas e editais elaborados pela PROACE e amplamente divulgados no sitio da UFTM.			Critérios para concessão em chamadas e editais.	Impessoalidade	Burocracia Weberiana	
O programa de assistência estudantil atenderá aos seguintes objetivos: desenvolver parcerias com a representação estudantil, as pró-reitorias, diretores de institutos, coordenadores de cursos e demais segmentos da UFTM e da sociedade civil para implantação de projetos de assistência estudantil.			Parcerias.	Lógica de redes	Governança	
O programa de assistência estudantil em como objetivos: criar condições para viabilizar o acesso e a permanência dos estudantes da UFTM, contribuindo para a redução da evasão e da retenção, principalmente quando determinada por fatores socioeconômicos.			Redução da evasão e da retenção.	Foco na avaliação e no impacto		

2	27 2011	Regulamenta a composição, o funcionamento e as atribuições da Comissão Própria de Avaliação da UFTM.	São princípios da avaliação conduzida pela CPA: V - Credibilidade: legitimação política (envolvimento dos discentes, docentes e técnicos administrativos e sociedade civil, nos procedimentos de implantação e na utilização dos resultados) e legitimação técnica (utilização de metodologia adequada à absorção das informações pela comunidade acadêmica).	Legitimação política.	Lógica de redes	Governança	
				Legitimação técnica.	Formalidade	Burocracia Weberiana	
3	1 2012	Aprova o Regimento Interno do Conselho Social de Desenvolvimento - CONDES da UFTM.	O CONDES da UFTM, órgão consultivo composto, em especial, por membros da sociedade civil institucionalmente organizada, bem como formular propostas e sugestões com respeito ao desenvolvimento institucional, com impacto no contexto local e regional. As sessões do plenário serão sempre públicas e realizadas em horário comercial.	Sociedade civil institucionalmente organizada.	Lógica de redes	Governança	
				Formular propostas e sugestões	Direcionar		
				Sessões públicas.	Transparência		
				Reunir-se-á ordinariamente.	Formalidade	Burocracia Weberiana	
				Matérias apreciadas terão como despacho Resolução específica assinada pelo Presidente.			
4	2 2012	Aprova o Regulamento Interno da Auditoria Interna.	A Auditoria Interna, ao final de cada exercício, deverá elaborar sua programação de trabalho para o exercício subsequente, que será consignada por meio do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna.	Programação de trabalho para o exercício subsequente.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo	

		Constitui conteúdo do PAINT: ações de desenvolvimento e de capacitação previstas visando ao fortalecimento das atividades de controle interno da Instituição.	Ações de desenvolvimento.	Profissionalização	Burocracia Weberiana
		O trabalho de auditoria, com vistas a se obter evidências suficientes, relevantes, adequadas e úteis, será realizado por meio de aplicação das técnicas especificadas a seguir.	Aplicação das técnicas.	Formalidade	
		São clientes, internos e externos, da unidade: CGU, TCU, Reitoria, Procuradoria Jurídica da UFTM, CONSU e conselhos vinculados, CONCUR e gestores da UFTM.	Reitoria, CONSU e conselhos vinculados, CONCUR.	Apoio à alta administração	
5	3 2012	Fixa diretrizes e normas para a criação e funcionamento de Cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> na UFTM.	Fixa diretrizes e normas.	Formalidade	Burocracia Weberiana
		Os cursos de pós-graduação lato sensu destinam-se a graduados de nível superior, podendo ser propostos e implementados na forma de Projeto de Ensino, com os seguintes objetivos: b) especializar profissionais em áreas limitadas, visando ao aprofundamento de conhecimentos e técnicas necessárias à melhoria do desempenho profissional.	Especializar profissionais em áreas limitadas.	Lógica de mercado	Gerencialismo
		Ao final de cada curso, o respectivo coordenador e a FUNEPU deverão elaborar a prestação de contas, em estreita articulação com o Departamento de Orçamento e Finanças, para efeito de encaminhamento ao Reitor da UFTM.	Elaborar prestação de contas.	<i>Accountability</i>	Governança
		A cada semestre, o Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação publicará, no sítio da UFTM, a relação dos projetos aprovados.	Publicará a relação dos projetos aprovados.	Transparência	

6	5 2012	Aprova o Regimento Interno do Conselho de Ensino Superior - COENS da UFTM.	O presente regimento disciplina a natureza, a organização, as competências e o funcionamento do COENS da UFTM.	Disciplina a natureza, organização e competências.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			As matérias de caráter normativo serão formalizadas em resoluções, pareceres, recomendações ou diligências segundo a sua natureza.	As matérias serão formalizadas.		
			O COENS funcionará em reuniões de plenário, câmaras técnicas e secretarias na forma estabelecida no Regimento Geral da UFTM.	Plenário, câmaras técnicas e secretarias.	Divisão de tarefas	
			O COENS é um órgão consultivo e deliberativo da Universidade no que concerne às atividades de ensino de graduação e ensino básico, técnico e tecnológico, com estrita observância da legislação educacional vigente, do Estatuto e Regimento Geral da UFTM e das disposições contidas neste Regimento	Órgão consultivo e deliberativo	Apoio à alta administração	Governança
7	16 2012	Aprova o Regulamento Interno da Ouvidoria Universitária da UFTM.	Compete à ouvidoria: VII o garantir ao cidadão canais aberto e acessíveis à livre expressão do pensamento; VIII - atuar de forma autônoma e imparcial, servindo de referência à comunidade; XII - manter a administração e a comunidade informadas acerca das atividades e dos resultados obtidos em função do trabalho desempenhado pela Ouvidoria.	Atuar de forma imparcial	Impessoalidade	Burocracia Weberiana
				Resultados obtidos em função do trabalho	Foco nos resultados	Gerencialismo
				Canais abertos e acessíveis e administração e comunidades informadas.	Transparência	Governança

			<p>Caberá ao ouvidor enviar mensalmente ao Reitor uma listagem das solicitações encaminhadas à Ouvidoria. A ouvidoria Universitária prestará contas de suas atividades e resultados, ao final de cada ano, mediante a apresentação de dados e gráficos com informações sobre demandas geradas concluídas, e sem solução, acerca do atendimento prestado à comunidade, justificando as demandas não atendidas ou sem solução.</p>	<p>Enviar mensalmente uma listagem. Prestará contas de suas atividades e resultados.</p>	<p><i>Accountability</i></p>	
8	1 2013	<p>Aprova as normas que regulamenta o relacionamento entre a UFTM e a FUNEPU.</p>	<p>A relação entre a UFTM e FUNEPU no que diz respeito ao suporte a projetos de pesquisa, de ensino, de extensão universitária e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e de inovação, dar-se-á de acordo com os parâmetros fixados nesta resolução.</p>	<p>Parâmetros fixados.</p>	<p>Formalidade</p>	<p>Burocracia Weberiana</p>
			<p>O coordenador dos projetos referidos no art. 2º desta resolução deverá observar os seguintes dispositivos, sem prejuízo das demais responsabilidades previstas: II - atestar que na composição da equipe de trabalho do projeto não existe favorecimento de cônjuges e parentes de servidores da UFTM, em linha reta ou colateral até o terceiro grau.</p>	<p>Não existe favorecimento de cônjuges e parentes de servidores.</p>	<p>Impessoalidade</p>	
			<p>Os projetos desenvolvidos com a participação da fundação de apoio devem ser baseados em plano de trabalho no qual sejam definidos: II - forma de ressarcimento à UFTM pela utilização de bens e serviços, bem como pelo uso de sua marca e pela cessão da sua responsabilidade acadêmica associada, quando couber, conforme o disposto no capítulo V</p>	<p>Ressarcimento à UFTM.</p>	<p>Lógica de mercado</p>	<p>Gerencialismo</p>

			desta resolução.			
			A avaliação de desempenho da fundação de apoio será feita anualmente pelo CONSU da UFTM com base no relatório anual de gestão, balanço patrimonial e demonstrativo de resultado do exercício.	Relatório anual de gestão, balanço patrimonial e demonstrativo de resultado do exercício.	<i>Accountability</i>	Governança
9			O COEXT organizar-se-á funcionalmente em plenário, secretaria e câmaras técnicas.	Plenário, câmaras técnicas e secretarias.	Divisão de tarefas	
			O presente regimento disciplina a organização e o funcionamento do COEXT da UFTM.	Disciplina a organização e o funcionamento.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			O plenário do COEXT reunir-se-á a cada mês ou em caráter extraordinário ou ainda especial sempre que necessário.	Reunir-se-á a cada mês.		
	6 2013	Aprova o Regimento Interno do Conselho de Extensão Universitária - COEXT da UFTM.	O COEXT é um órgão consultivo e deliberativo, com a finalidade de apreciar, opinar e deliberar matérias e recursos sobre a política geral e as atividades de extensão universitária com estrita observância da legislação educacional vigente, do Regimento Geral da UFTM e das disposições contidas neste Regimento	Órgão consultivo e deliberativo	Apoio à alta administração	Governança
			Compete ao COEXT: VI - apreciar e aprovar, em primeira instância, os planos de ação e projetos montados em vista da composição do PDI da UFTM, referente às estratégias de extensão universitária.	Apreciar e aprovar, referente às estratégias de extensão universitária.	Direcionar	

10	17 2014	Aprova o Regulamento Interno do Instituto de Ciências Exatas, Naturais e Educação - ICENE da UFTM.	O ICENE, atuando conforme os princípios estabelecidos no artigo anterior, tem por objetivos: X - colaborar no esforço de desenvolvimento do país, articulando-se com os poderes públicos e com a iniciativa privada, para o estudo de problemas em nível regional e nacional.	Articulando-se com os poderes públicos e com a iniciativa privada.	Lógica de redes	Governança
			Compete ao colegiado no ICENE: XXIV apreciar e aprovar proposta de planejamento estratégico do ICENE, no âmbito do PDI da UFTM.	Planejamento estratégico.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			O colegiado reunir-se-á, mensalmente, em reuniões ordinárias e, extraordinariamente, sempre que necessário, sendo a convocação feita na forma deste regulamento.	Reunir-se-á mensalmente.		
			Além das aprovações, autorizações, homologações e outros atos que se completem em anotações, despachos e comunicações da Secretaria, as decisões do colegiado, poderão, de acordo com a sua natureza assumir a forma de instruções normativas internas, a serem baixadas por seu presidente.	Instruções normativas internas.	Formalidade	Burocracia Weberiana
11	18 2014	Aprova o Regulamento Interno do Instituto de Ciências Biológicas e Naturais - ICBN da UFTM.	O ICBN buscará, em conjunto com as Pró-Reitorias, para consecução de seus objetivos: III - manter ampla e articulada interação no âmbito da UFTM, da região e do país; IV - promover ações e extensão com o propósito de difundir a ciência e a tecnologia no âmbito regional; V - incentivar o intercâmbio científico e cultural com outras instituições científicas, culturais e educacionais brasileiras e estrangeiras, estabelecendo formas de cooperação com os	Intercâmbio; cooperação com os poderes públicos e diferentes setores da sociedade.	Lógica de redes	Governança

			poderes públicos e diferentes setores da sociedade.			
			O colegiado tem por competência: apreciar a proposta de planejamento estratégico do Instituto, no âmbito do PDI da UFTM; avaliar o desempenho global e o desenvolvimento das ações de planejamento.	Planejamento estratégico.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Além das aprovações, autorizações, homologações e outros atos que se completem em anotações, despachos e comunicações da Secretaria, as decisões do colegiado, poderão, de acordo com a sua natureza assumir a forma de instruções normativas internas, a serem baixadas por seu presidente.	Instruções normativas internas.	Formalidade	Burocracia Weberiana
12			Compõe o rol de atribuições do IELACHS: elaborar o plano de trabalho e relatório anual de gestão referentes ao IELACHS.	Planejamento estratégico.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
	19 2014	Aprova o Regulamento Interno do Instituto de Educação, Letras, Artes, Ciências Humanas e Sociais - IELACHS da UFTM.	O IELACHS tem como objetivos: propiciar a colaboração técnica, científica e didática com as demais unidades da universidade e com outras entidades públicas e privadas; desenvolver e estimular o intercâmbio cultural, artístico, científico e tecnológico; poderá propor acordos, convênios e contratos com o poder público e a sociedade civil, entidades nacionais e estrangeiras.	Intercâmbio; cooperação com os poderes públicos e diferentes setores da sociedade.	Lógica de redes	Governança
			Compõe o rol de atribuições do IELACHS: participar da definição de políticas de gestão e elaborar regulamentos inerentes às atividades de ensino, de pesquisa e de extensão universitária, em articulação com as pró-reitorias competentes e os demais institutos.	Participar da definição de políticas.	Direcionar	

		<p>O colegiado reunir-se-á, mensalmente, em reuniões ordinárias e, extraordinariamente, sempre que necessário, sendo a convocação feita na forma deste regulamento.</p>	Reunir-se-á mensalmente.			
		<p>Além das aprovações, autorizações, homologações e outros atos que se completem em anotações, despachos e comunicações da Secretaria, as decisões do colegiado, poderão, de acordo com a sua natureza assumir a forma de instruções normativas internas, a serem baixadas por seu presidente.</p>	Instruções normativas internas.	Formalidade	Burocracia Weberiana	
13	20 2014	<p>Aprova o Regulamento Interno do Instituto de Ciências da Saúde - ICS da UFTM.</p>	<p>O ICS tem a missão de prover e gerir conteúdos técnicos-científicos estruturados, além de competências, estruturas e recursos acadêmicos requeridos, disponibilizados de forma compartilhada, em apoio à execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária, com relação à área da saúde.</p>	Missão de prover e gerir.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			<p>O ICS congrega os docentes, os discentes, os servidores técnicos-administrativos, os departamentos didáticos-científicos, os NEAs, as disciplinas, os laboratórios e os órgãos suplementares afins.</p>	Congrega	Divisão de tarefas	
			<p>O ICS tem por finalidade fomentar, conceber, planejar, apoiar e avaliar programas, projetos, laboratórios, órgãos suplementares afins e atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária.</p>	Fomentar, conceber, planejar, apoiar e avaliar.	Direcionar	Governança
			<p>O ICS tem por atribuição: elaborar o plano de trabalho e o relatório anual de gestão relativo ao ICS.</p>	Plano de trabalho e relatório de gestão.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo

14	21 2014	Aprova o Regulamento Interno do Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas ICTE da UFTM.	O ICTE é uma unidade acadêmica da UFTM, vinculada à Reitoria, que visa dar suporte ao funcionamento e ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.	Suporte ao funcionamento e ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			O colegiado tem por competência: apreciar e aprovar a proposta de planejamento estratégico do instituto, no âmbito do PDI da UFTM.	Apreciar e aprovar a proposta de planejamento estratégico.	Direcionar	Governança
			O colegiado tem por competência: apreciar e aprovar a prestação de contas do instituto, relativa ao desempenho global e ao desenvolvimento das ações de planejamento.	Apreciar e aprovar a prestação de contas.	<i>Accountability</i>	
			O colegiado tem por competência: aprovar a proposta de distribuição e aplicação orçamentária no âmbito do instituto.	Proposta de distribuição e aplicação orçamentária.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
15	22 2014	Altera o Regulamento Interno da Ouvidoria Universitária, aprovado pela Resolução n. 16, de 20 de dezembro de 2012, do CONSU (artigos 10 e 19).	Art. 10. Poderão concorrer e exercer os encargos de Ouvidor Geral e Setorial os docentes ou técnicos-administrativos da UFTM ativos com, no mínimo, oito anos de contínuo exercício na Universidade e desde que não ocupem, concomitantemente, qualquer função gratificada, não estejam filiados a partido político, não sejam dirigentes de sindicatos ou associações classistas, e não integrem comissões formais ou conselhos colegiados quaisquer dentro da Instituição.	Contínuo exercício na Universidade e desde que não ocupem, concomitantemente.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
			Art. 19 Denúncias, isoladamente, não justificam a formalização de uma apuração na Ouvidoria, mas podem ensejar medida sumária informal de verificação da ocorrência do fato alegado e, encontrado elemento de verossimilhança, a Ouvidoria encaminhará à unidade responsável para	Formalização de uma apuração.	Formalidade	

			que se abra processo ou procedimento cabível.			
16	1 2015	Cria o Campus Universitário de Iturama da UFTM e dá outras providências.	O quadro de docentes e técnicos administrativos será composto por servidores contratados via concurso público. A organização, o funcionamento e as competências do Campus serão normativas dos por resolução específica do CONSU.	Contratados via concurso público. Organização, o funcionamento e as competências.	Impessoalidade Formalidade	Burocracia Weberiana
17	3 2015	Aprova o Regulamento Interno da Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD da UFTM.	A CPPD é um órgão vinculado ao CONSU, de natureza consultiva e deliberativa, designado a prestar assessoramento na formulação e no acompanhamento da execução da política de desenvolvimento de recursos humanos para a área docente. O presente regulamento disciplina a natureza, a organização, as competências e o funcionamento da CCCP da UFTM. A CPPD reunir-se-á ordinariamente a cada mês e extraordinariamente por convocação de seu presidente ou por 2/3 de seus membros, sempre que necessário. A cada reunião lavrar-se-á ata que deverá ser assinada por todos os membros presentes e aprovada na reunião seguinte. A CPPD funcionará em sala a ser destinada pelo Reitor, com suporte técnico-administrativo da PRORH. Nenhum membro da CPPD pode votar em matéria de seu interesse pessoal, nos termos da legislação vigente.	Política de desenvolvimento de recursos humanos para a área docente. Disciplina a natureza, a organização, as competências e o funcionamento. Reunir-se-á ordinariamente a cada mês. Lavrar-se-á ata que deverá ser assinada por todos os membros. Suporte técnico-administrativo da PRORH. Votar em matéria de seu interesse pessoal.	Profissionalização Formalidade Divisão de tarefas Impessoalidade	Burocracia Weberiana
18	7 2015	Aprova ajustes de ações de TI ao PDI 2012-2016,	Prover o DTI de recursos humanos necessários ao seu devido funcionamento.	Recursos humanos necessários.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana

			Aprimorar o processo de aquisição de equipamentos e suprimentos de TIC e softwares.	Aprimorar o processo.	Foco nos resultados	Gerencialismo
19	8 2015	Aprova o Regulamento Interno do Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM.	Este regulamento disciplina as competências, a organização e o funcionamento do CEP da UFTM, de acordo com o disposto na legislação vigente.	Disciplina as competências, a organização e o funcionamento.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			O plenário do CEP reunir-se-á em caráter ordinário, uma vez por semana e, em caráter extraordinário, sempre que for convocado pelo seu coordenador ou por requerimento de 1/3 de seus membros.	Reunir-se-á em caráter ordinário, uma vez por semana.		
			As decisões do plenário do comitê, bem como as matérias por ele aprovadas, adotarão as seguintes formas: decisão normativa, parecer ou deliberação.	Decisão normativa, parecer ou deliberação.	Impessoalidade	
			Nenhum membro poderá recusar-se a votar, a não ser quando o projeto a ser votado for de sua autoria ou co-autoria ou configurar-se conflito de interesses.	Configurar conflito de interesses.		
20	4 2016	Dispõe sobre o uso do nome social por transgêneros no âmbito da UFTM.	Assegurar, nos termos desta resolução, a possibilidade de inclusão do nome social de transgêneros nos registros funcionais e acadêmicos da UFTM.	Registros funcionais e acadêmicos.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Caberá à PROACE e à PRORH o estudo e o desenvolvimento de políticas internas de inclusão em respeito à diversidade sexual.	Políticas internas.	Direcionar	Governança
21	5 2016	Aprova o Regulamento Interno da Comissão Disciplinar Discente.	Este regulamento visa disciplinar a organização, as atribuições e o funcionamento da CDD no âmbito da UFTM, vinculada à PROACE.	Disciplinar a organização, as atribuições e o funcionamento.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			As reuniões ordinárias da CDD ocorrerão mensalmente, e as extraordinárias de acordo com a demanda, sendo convocadas pelo	As reuniões ordinárias da CDD ocorrerão mensalmente.		

			presidente, no mínimo, três dias úteis de antecedência.			
			Compete ao presidente da comissão: delegar competências para tarefas específicas aos demais integrantes da CDD.	Delegar competências para tarefas específicas.	Divisão de tarefas	
22	6 2016	Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTI da UFTM.	O PDTI tem como finalidade orientar o planejamento e o monitoramento dos objetivos estratégicos relacionados à TI da UFTM de forma a consolidar sua importância estratégica e garantir seu alinhamento às demais áreas da instituição.	Planejamento e o monitoramento dos objetivos estratégicos.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Com a crescente demanda de TI na Universidade, dois fatores são essenciais: ampliação do quadro de servidores e capacitação da equipe envolvida nos seus processos.	Ampliação do quadro de servidores. Capacitação da equipe.	Divisão de tarefas Profissionalização	Burocracia Weberiana
23	9 2016	Aprova a Política de Inovação Tecnológica da UFTM.	O presente instrumento tem por finalidade implantar a Política de Inovação Tecnológica da UFTM, bem como estabelecer seus princípios e suas diretrizes gerais.	Estabelecer seus princípios e suas diretrizes gerais.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Compete ao Núcleo de Inovação Tecnológica NIT/UFTM, vinculado à PROPPG, gerir e promover a política de inovação tecnológica.	Compete ao NIT, vinculado à PROPPG.	Divisão de tarefas	
			A UFTM tem como princípios: fomentar e estabelecer parcerias e buscar financiamento junto a órgãos governamentais, empresas e sociedade, para o desenvolvimento da inovação.	Estabelecer parcerias.	Lógica de redes	Governança
			Previsão de remuneração para a UFTM com intuito de cobrir os gastos de manutenção geral, infraestrutura compartilhada e de depreciação dos equipamentos envolvidos.	Remuneração para a UFTM.	Lógica de mercado	Gerencialismo

24	10 2016	Aprova o Regulamento Interno do Núcleo de Inovação Tecnológica.	O presente instrumento visa regulamentar a organização e a gestão interna do NIT-UFTM, criado pela Resolução 1/2009.	Regulamentar a organização e a gestão interna.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			As atividades do NIT serão subdivididas por assunto, por meio de Grupos de Trabalhos Técnicos e terão atribuições específicas, geridas cada uma delas por um responsável.	Grupo de trabalho técnicos.	Divisão de tarefas	
			Compete ao coordenador do NIT: elaborar com a equipe o planejamento anual das atividades do NIT.	Planejamento anual das atividades.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			O NIT tem como missão fortalecer o relacionamento da UFTM com a comunidade, envolvendo órgãos do governo, empresas e demais organizações da sociedade civil, com o objetivo de criar oportunidades e parcerias para que as atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária beneficiem-se dessas interações, e promover como estratégia deliberada a transferência do conhecimento em prol do desenvolvimento econômico, tecnológico e social do país.	Fortalecer o relacionamento da UFTM com a comunidade, envolvendo órgãos do governo, empresas e demais organizações da sociedade civil.	Lógica de redes	Governança
			O NIT deverá apresentar, anualmente, de forma ampla e acessível, a prestação de contas dos ganhos auferidos a título de propriedade intelectual, conforme estabelecido no Título V, Capítulo VII da Política de Inovação Tecnológica.	Apresentar anualmente prestação de contas.	<i>Accountability</i>	
25	12 2016	Institui a Editora da UFTM.	Instituir a Editora da UFTM, órgão vinculado à Reitoria, de natureza técnica, com a missão de atender às necessidades editoriais, em impressos eletrônicos, da Universidade.	Atender as necessidades editoriais.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana

26	16 2016	Altera o Regulamento do CEP (Art. 3º).	Art. 3º Emitir parecer, suficientemente motivado, consubstanciado por escrito, no prazo máximo de 40 dias, identificando com clareza o ensaio, os documentos estudados e a data de revisão, enquadrando o protocolo em uma das categorias descritas no art. 4º.	Emitir parecer no prazo máximo de 40 dias.	Formalidade	Burocracia Weberiana
27	18 2016	Aprova o Regulamento Interno do Centro de Estudos e Pesquisa em Psicologia Aplicada - CEPPA da UFTM.	O CEPPA se organiza, acadêmica e administrativamente, por meio de um coordenador, do colegiado, dos supervisores de estágios, pesquisa e extensão, dos estagiários e dos demais colaboradores nele lotados.	Se organiza acadêmica e administrativamente.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
			O colegiado do CEPPA reunir-se-á por convocação do presidente ou da maioria de seus membros, de acordo com a necessidade, sendo que nas reuniões deliberativas as decisões serão aprovadas por maioria simples de votos.	Reunir-se-á de acordo com a necessidade.	Formalidade	
			Todas as atividades do CEPPA estarão submetidas às normas internas de funcionamento, bem como a este regulamento.	Normas internas de funcionamento.		
28	19 2006	Altera a Resolução n. 2, de 14 de abril de 2011 do CONSU que dispõe sobre o Programa de Assistência Estudantil no âmbito da UFTM e dá outras providências (Arts. 3º e 5º).	Art. 3º O programa de auxílios da Assistência Estudantil da UFTM atenderá aos seguintes objetivos: g) implementar processo de acompanhamento dos estudantes atendidos na assistência estudantil, inclusive do monitoramento de desempenho estudantil.	Processo de acompanhamento dos estudantes, monitoramento de desempenho estudantil.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Art. 5º O programa de Auxílios da Assistência Estudantil da UFTM será avaliado anualmente pela Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis com vistas ao seu aperfeiçoamento, ampliação e continuidade.	Aperfeiçoamento, ampliação e continuidade.		

29	21 2016	Altera os artigos 12 e 30 do Regulamento Interno do ICS.	Art. 30 As reuniões do Colegiado serão instaladas com quórum de maioria absoluta em primeira chamada e, inexistindo o quórum inicial, após 15 minutos, será realizada a segunda chamada, instalando-se a sessão, desde que haja pelo menos 1/3 dos membros, sem prejuízo da pauta.	Quórum das reuniões.	Formalidade	Burocracia Weberiana
30	22 2016	Altera a Resolução n. 16, de 20 de dezembro de 2012, do CONSU, que aprovou o Regulamento Interno da Ouvidoria Universitária da UFTM.	A Ouvidoria Universitária da UFTM, estabelecida estatutariamente, constitui um mecanismo de escuta das comunidades interna e externa.	Mecanismo de escuta.	Equidade e participação.	Governança
			A Ouvidoria Universitária da UFTM constitui-se por: Ouvidor Geral e dois Ouvidores Setoriais.	Constitui-se por.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
31	25 2016	Institui o Código Disciplinar Discente da UFTM.	Fica instituído o Código Disciplinar Discente da UFTM, que especifica as infrações disciplinares discentes passíveis de sanção, fundamentado nas disposições estabelecidas pelo Regimento Geral, os direitos e garantias quanto ao processo disciplinar discente e à aplicação das respectivas sanções.	Direitos e garantias.	Formalidade	Burocracia Weberiana
32	3 2017	Aprova o Regulamento Interno da Comissão de Ética no Uso de Animais - CEUA.	Este Regulamento Interno disciplina as competências, a organização e o funcionamento da CEUA da UFTM, de acordo com o disposto na legislação vigente.	Disciplina as competências, a organização e o funcionamento.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Além das atribuições de membro, é atribuição do coordenador dirigir, coordenar e supervisionar as atividades da CEUA e, em especial: solicitar a criação de Grupos de Trabalho - GTs, designados pelo Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação.	Grupo de trabalho.	Divisão de tarefas	

			A fim de evitar conflito de interesse, pesquisadores e colaboradores devem se ausentar da sala de reuniões enquanto projetos de sua autoria ou nos quais participem estejam em apreciação.	Configurar conflito de interesses.	Impessoalidade	
33	4 2017	Dispõe sobre a adoção de ações afirmativas, para negros (pretos e pardos), indígenas e pessoas com deficiência na Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> na UFTM.	Os candidatos às vagas reservadas para as ações afirmativas participarão do processo seletivo em igualdade de condições com os demais candidatos, no que se refere ao conteúdo das provas, à avaliação e aos critérios de aprovação, conforme edital de seleção do respectivo Programa de Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> .	Processo seletivo em igualdade de condições.	Impessoalidade	Burocracia Weberiana
34	9 2017	Altera o Regulamento Interno da Auditoria Interna.	A AUDIN é estruturada por meio das seguintes unidades: Divisão de Acompanhamento da AUDIN; Serviço de Auditoria de Pessoal, Serviço de Auditoria em Controles Operacionais e Serviço de Auditoria em Patrimônio e Suprimentos.	Estrutura por meio das seguintes atividades.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
35	14 2017	Aprova o Regulamento Interno da Editora da UFTM.	A Editora da UFTM - EDUFTM é um órgão administrativo vinculado à Reitoria que tem por finalidade publicar obras nas modalidades impressa, digital e eletrônica relevantes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.	Tem por finalidade.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			A EDUFTM é responsável pela comercialização das suas publicações e de produtos com o logotipo da UFTM, servindo-se dos seguintes expedientes: pontos de venda, loja virtual em sua página na rede mundial de computadores; venda direta em eventos internos e externos; programa Inter-universitário de Distribuição de Livros - PIDL da Associação Brasileira de Editoras Universitárias - ABEU.	Comercialização de suas publicações.	Lógica de mercado	Gerencialismo

			Serão adotados indicadores de gestão que possibilitem a mensuração e a análise da situação atual e histórica da unidade, bem como seu desempenho global.	Indicadores de gestão.	Foco no controle e no planejamento	
36	16 2017	Aprova a Política de Internacionalização da UFTM.	O presente instrumento tem por finalidade implantar a Política de Internacionalização da UFTM, bem como estabelecer princípios e diretrizes gerais.	Estabelecer princípios e diretrizes gerais.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Cabe à Assessoria de Comunicação Internacional - ACI [...] a execução desta política [...]. Cabe ao Núcleo de Línguas NuLi a promoção de diferentes atividades de aprimoramento de línguas estrangeiras [...]. A PROENS, PROPPG e PROEXT cabe a execução e o desenvolvimento de programas, projetos e atividades de internacionalização.	Cabe a ...	Divisão de tarefas	
			A Política de Internacionalização da UFTM tem como objetivos específicos: firmar acordos e parcerias com instituições internacionais de excelência.	Firmar acordos e parcerias.	Lógica de redes	Governança
37	17 2047	Altera o Regulamento Interno da CEUA da UFTM.	Este Regulamento Interno disciplina as competências, a organização e o funcionamento da CEUA da UFTM, de acordo com o disposto na legislação vigente.	Disciplina as competências, a organização e o funcionamento.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Além das atribuições de membro, é atribuição do coordenador dirigir, coordenar e supervisionar as atividades da CEUA e, em especial: solicitar a criação de Grupos de Trabalho - GTs, designados pelo Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação.	Grupo de trabalho.	Divisão de tarefas	

			A fim de evitar conflito de interesse, pesquisadores e colaboradores devem se ausentar da sala de reuniões enquanto projetos de sua autoria ou nos quais participem estejam em apreciação.	Configurar conflito de interesses.	Impessoalidade	
38	12018	Aprova a Política Cultural da UFTM.	O presente instrumento tem por finalidade implantar a Política Cultural da UFTM, bem como estabelecer seus princípios e suas diretrizes gerais.	Estabelecer princípios e diretrizes gerais.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			O Plano de Ações e Projetos, precedido pelo levantamento de potencialidades, é um instrumento elaborado anualmente pelo Centro Cultural em articulação com o Conselho Consultivo e aprovado pela PROEXT.	Plano de ações e projetos elaborado anualmente.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			A Política Cultural aplicar-se-á às unidades acadêmicas e administrativas da UFTM, docentes, técnico-administrativos e discentes, regulando, ainda, a relação com a comunidade externa, dentre produtores culturais, artistas, instituições e empresas, nos aspectos relacionados à cultura.	Relação com a comunidade externa.	Lógica de redes	Governança
39	4 2018	Altera os arts. 12 e 13 do Regulamento Interno do CEPPA.	Art. 12 O colegiado do CEPPA é um órgão consultivo, normativo e deliberativo composto por: coordenador do curso de Psicologia, 50% do corpo total de supervisores de estágio do curso de psicologia, 1 responsável técnico, 1 técnico-administrativo e 1 representante discente.	Órgão consultivo, normativo e deliberativo composto por.	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
			Art. 13 As reuniões ordinárias e extraordinárias do CEPPA só poderão ser realizadas com o quórum mínimo de mais da metade dos seus membros constituídos, titulares ou devidamente	Reuniões ordinárias.	Formalidade	

			substituídos por seus suplentes.			
40	5 2018	Aprova a Política Linguística da UFTM.	<p>O presente instrumento tem por finalidade implantar a Política Linguística da UFTM, bem como estabelecer seus princípios e suas diretrizes gerais.</p> <p>Cabe à Assessoria de Comunicação Internacional - ACI [...] a execução desta política [...]. Cabe ao Comitê de Apoio à Gestão da Política Linguística CGPL fomentar e buscar apoio para organizar ações relacionadas ao ensino e à aprendizagem de idiomas, formação de professores de línguas e outras atividades que contribuam para a operacionalização e disseminação da política [...]. À PROENS, PROPPG e PROEXT cabe a execução e o de</p> <p>Prospecção de parceiros nacionais e internacionais para convênios e termos de cooperação viado a promoção da Política Linguística da UFTM.</p>	<p>Estabelecer princípios e diretrizes gerais.</p> <p>Cabe a ...</p> <p>Parceiros nacionais e internacionais.</p>	<p>Formalidade</p> <p>Divisão de tarefas</p> <p>Lógica de redes</p>	<p>Burocracia Weberiana</p> <p>Governança</p>
41	6 2018	Aprova o Regulamento Interno do CEAD.	<p>O CEAD é composto, em caráter efetivo, por um conjunto multi e interdisciplinar de docentes e técnico-administrativos vinculados através de projetos, atividades, cursos ou programas EAD.</p> <p>As unidades da UFTM responsáveis pela oferta de cursos a distância devem fazer constar em seus documentos institucionais e nos matérias de divulgação referência aos correspondentes atos de credenciamento, autorização e</p>	<p>É composto por ...</p> <p>Devem fazer constar em seus documentos institucionais.</p>	<p>Divisão de tarefas</p> <p>Formalidade</p>	<p>Burocracia Weberiana</p>

			reconhecimento e às condições de avaliação, de certificação de estudos e de parceria com outras instituições.	Parceria com outras instituições.	Lógica de redes	Governança
			O Comitê de Planejamento em EAD - COPEAD é o órgão consultivo, e de apoio ao planejamento, orientação, supervisão e avaliação das ações administrativas, tecnológicas e didático-pedagógicas em Educação a Distância.	Planejamento, orientação, supervisão e avaliação.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
42	7 2018	Aprova a Política de Pesquisa e Pós-Graduação da UFTM.	O presente instrumento tem por finalidade implantar a Política de Pesquisa e Pós-Graduação da UFTM, bem como estabelecer seus princípios e suas diretrizes gerais.	Estabelecer princípios e diretrizes gerais.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			A Política de Pesquisa e Pós-Graduação tem por objetivos: VII incentivar e priorizar a captação de recursos de agências de fomento e do setor produtivo.	Incentivar e priorizar a a captação de recursos.	Lógica de mercado	Gerencialismo
			Todas as atividades do CEPPA estarão submetidas às normas internas de funcionamento, bem como a este regulamento.	Estabelecer parcerias.	Lógica de redes	Governança
43	1 2019	Aprova o Regimento Interno do CEFORES.	O CEFORES é uma escola técnica vinculada à UFTM, que integra a SETEC/MEC, tendo por objetivo a oferta da Educação Básica, Profissional Técnica e Tecnológica, sendo sua organização e funcionamento disciplinados pelo Regimento Geral da UFTM e por este Regimento Interno.	Organização, o funcionamento.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Garantir espaços para planejamento, discussões e reflexões e estudos que enriqueçam o trabalho do CEFORES e oportunizem a formação permanente dos docentes e demais servidores.	Formação permanente dos docentes e demais servidores.	Profissionalização	
				Planejamento, discussões e reflexões e estudos	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo

			Realizar de forma detalhada a prestação de contas anual dos recursos aplicados.	Prestação de contas anual.	<i>Accountability</i>	Governança
44	2 2019	Aprova o Regulamento Interno da Comissão de Biossegurança CIBio da UFTM.	Este regulamento Interno disciplina as competências, a organização e o funcionamento da CIBio da UFTM, de acordo com o disposto na legislação vigente. A fim de evitar conflito de interesse, pesquisadores e colaboradores devem se ausentar da sala de reuniões enquanto projetos de sua autoria ou nos quais participem estejam em apreciação.	Competências, a organização e o funcionamento. Configurar conflito de interesses.	Formalidade Impessoalidade	Burocracia Weberiana
45	4 2019	Altera o Art. 12 do Regulamento Interno do ICS.	O ICS estrutura-se por meio de Departamento Didático-Científicos, sendo [...]	Estrutura-se por meio de ...	Divisão de tarefas	Burocracia Weberiana
46	13 2019	Aprova a Política de Segurança da Informação e Comunicações da UFTM.	O presente instrumento tem por finalidade implantar a Política de Segurança da Informação e Comunicações da UFTM, bem como estabelecer seus princípios e suas diretrizes gerais. A informação consiste em ativo fundamental e estratégico para o desempenho das funções e atividades administrativas da UFTM, proprietária de todos os dados e informações institucionais produzidos em seu âmbito.	Estabelecer princípios e diretrizes gerais. Ativo fundamental e estratégico.	Formalidade Confiabilidade	Burocracia Weberiana Governança
47	14 2019	Altera o Regulamento Interno do Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas ICTE da UFTM.	O ICTE é uma unidade acadêmica da UFTM, vinculada à Reitoria, que visa dar suporte ao funcionamento e ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. O colegiado tem por competência: apreciar e aprovar a proposta de planejamento estratégico do instituto, no âmbito do PDI da UFTM.	Suporte ao funcionamento e ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. Apreciar e aprovar a proposta de planejamento estratégico.	Formalidade Direcionar	Burocracia Weberiana Governança

			O colegiado tem por competência: apreciar e aprovar a prestação de contas do instituto, relativa ao desempenho global e ao desenvolvimento das ações de planejamento.	Apreciar e aprovar a prestação de contas.	<i>Accountability</i>	
			O colegiado tem por competência: aprovar a proposta de distribuição e aplicação orçamentária no âmbito do instituto.	Proposta de distribuição e aplicação orçamentária.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
48	15 2019	Aprova a Política Ambiental da UFTM.	O presente instrumento tem por finalidade implantar a Política Ambiental da UFTM, bem como estabelecer seus princípios e suas diretrizes gerais.	Estabelecer princípios e diretrizes gerais.	Formalidade	Burocracia Weberiana
			Elaboração periódica de planos estratégicos específicos e inclusão de ações relacionadas ao meio ambiente nos demais planos estratégicos da Instituição.	Planos estratégicos.	Foco no controle e no planejamento	Gerencialismo
			Efetivação de parcerias, integração, intercâmbio e cooperação em assuntos e atividades relacionadas ao meio ambiente com instituições públicas e privadas e com a sociedade em geral.	Efetivação de parcerias.	Lógica de redes	Governança
49	16 2019	Aprova o Regulamento Eleitoral para Eleição do Coordenador de Curso de Graduação da UFTM.	Este regulamento disciplina a realização de eleição, mediante consulta à comunidade acadêmica, no âmbito dos Cursos de Graduação para escolha de Coordenador e de Coordenador Substituto dos Cursos de Graduação da UFTM.	Disciplina a realização de eleição.	Formalidade	Burocracia Weberiana
50	1 2020	Altera o Regulamento do CEP (Art. 3º).	Art. 3º Emitir parecer, suficientemente motivado, substanciado por escrito, no prazo máximo de 30 dias, identificando com clareza o ensaio, os documentos estudados e a data de revisão, enquadrando o protocolo em uma das categorias descritas no art. 4º.	Emitir parecer no prazo máximo de 30 dias.	Formalidade	Burocracia Weberiana

Apêndice G - Categorização dos Relatórios de Autoavaliação Institucional dos exercícios de 2017 e 2018, emitidos conforme Acórdãos, ambos do Plenário, números 588/2018 e 2.699/2018.

CONTEXTO	VERBO	COMPLEMENTO	SUBSTANTIVO	COMPLEMENTO
1110. Estabelecer o modelo de governança da organização	estabelecer	modelo de governança	modelo	governança
1120. Gerir o desempenho da alta administração	gerir	desempenho da alta administração	desempenho	alta administração
1130. Zelar por princípios de ética e conduta	zelar	princípios de ética e conduta	princípios	ética e conduta
2110. Gerir os riscos da organização	gerir	riscos da organização	riscos	organização
2111 O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido	estabelecer	modelo de gestão de riscos da organização	modelo	gestão de riscos
2112 Os riscos considerados críticos para a organização são geridos	gerir	riscos considerados críticos	riscos	críticos
2120. Estabelecer a estratégia da organização	estabelecer	estratégia da organização	estratégia	organização
2130. Promover a gestão estratégica	promover	gestão estratégica	gestão	gestão estratégica
2133 A alta administração estabeleceu o modelo de gestão de pessoas	estabelecer	modelo de gestão de pessoas	modelo	gestão de pessoas
2134 A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas	monitorar	desempenho da gestão de pessoas	desempenho	gestão de pessoas
2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação	estabelecer	modelo de gestão de tecnologia da informação	modelo	gestão de TI
2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação	monitorar	desempenho da gestão de tecnologia da informação	desempenho	gestão de TI
2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações	estabelecer	modelo de gestão de contratações	modelo	gestão de contratações
2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações	monitorar	desempenho da gestão de contratações	desempenho	gestão de contratações
3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas	promover	transparência, responsabilidade e prestação de contas	transparência	responsabilidade e prestação de contas
3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna	assegurar	efetiva atuação da auditoria interna	efetiva atuação	auditoria interna
3121G. g) o estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão	vedar	que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão	cogestão	auditoria interna
3123A. a) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização	avaliar	gestão de riscos da organização	riscos	organização
3123D. d) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão das contratações	avaliar	controles internos da gestão das contratações	controles internos	gestão de contratações
3123E. e) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de	avaliar	controles internos da gestão de tecnologia da informação	controles internos	gestão de TI

tecnologia da informação				
3123F. f) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos sistemas de informação	avaliar	sistemas de informação	sistemas	informação
3123G. g) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação	avaliar	riscos de tecnologia da informação	riscos	TI
4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas	realizar	planejamento da gestão de pessoas	planejamento	gestão de pessoas
4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.	definir	demanda por colaboradores e gestores	demanda	colaboradores e gestores
4121B. b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados	definir	perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações	perfis desejados dos colaboradores	gestão de contratações
	documentar			
4121D. d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados	definir	perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação	perfis desejados dos colaboradores	gestão de TI
	documentar			
4122B. b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados	definir	perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações	perfis desejados dos gestores	gestão de contratações
	documentar			
4122D. d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados	definir	perfis desejados dos gestores da área de gestão de TI	perfis desejados dos gestores	gestão de TI
	documentar			
4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.	atualizar	quantitativo necessário de pessoal	quantitativo necessário	pessoal
4123C. c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações	atualizar	quantitativo de pessoal de contratações	quantitativo necessário	pessoal de contratações
4123D. d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação	atualizar	quantitativo de pessoal de TI	quantitativo necessário	pessoal de TI
4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados.	definir	perfis profissionais dos gestores	perfil profissional	gestores
	documentar			
4131B. b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados	definir	perfil profissional dos gestores de contratações	perfil profissional dos gestores	gestão de contratações
	documentar			
4131D. d) a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados	definir	perfil profissional dos gestores de TI	perfil profissional dos gestores	gestão de TI
	documentar			
A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização.	identificar	lacunas de competência da organização	lacunas de competência	organização
	documentar			

4151B. b) as lacunas de competência na área de gestão de contratações estão documentadas	documentar	lacunas de competência de contratações	lacunas de competência	gestão de contratações
4151C. c) as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas	documentar	lacunas de competência de TI	lacunas de competência	gestão de TI
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.	avaliar	desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito	desempenho	individual
4172B. b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações	avaliar	desempenho dos gestores da área de gestão de contratações	desempenho dos gestores	gestão de contratações
4172D. d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação	avaliar	desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação	desempenho dos gestores	gestão de TI
4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	assegurar	adequado provimento das vagas existentes	adequado provimento	vagas existentes
4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	assegurar	disponibilidade de sucessores qualificados	disponibilidade	sucessores qualificados
4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	desenvolver	competências dos colaboradores e dos gestores	competências	colaboradores e gestores
4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável	construir	ambiente de trabalho ético e favorável	ambiente de trabalho	ético e favorável
	manter			
4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	gerir	desempenho dos colaboradores e dos gestores	desempenho	colaboradores e gestores
4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores	favorecer	retenção dos colaboradores e dos gestores	retenção	colaboradores e gestores
4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação	realizar	planejamento de tecnologia da informação	planejamento	gestão de TI
4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação	executar	processo de planejamento de tecnologia da informação	processo	planejamento de TI
4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente	possuir	plano de tecnologia da informação vigente	plano	vigente de TI
4220. Gerir serviços de tecnologia da informação	gerir	serviços de TI	serviços	TI
4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços	executar	processo de gestão do catálogo de serviços	processo	gestão de catálogo de serviços de TI
4222. A organização executa processo de gestão de mudanças	executar	processo de gestão de mudanças	processo	gestão de mudanças de TI
4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos de serviços de tecnologia da informação	executar	processo de gestão de configuração e ativos de serviços de tecnologia da	processo	gestão de configuração e ativos de serviços de TI

		informação		
4224. A organização executa processo de gestão de incidentes	executar	processo de gestão de incidentes	processo	gestão de incidentes de TI
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	acordar	formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização	nível de serviço	com as demais áreas de negócio internas à organização
4232. Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço	incluir	o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço	nível de serviço	grau de satisfação do usuário
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	comunicar	às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas	nível de serviço	alcançados
4240. Gerir riscos de tecnologia da informação	gerir	riscos de tecnologia da informação	riscos	TI
4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio	gerir	riscos de TI dos processos de negócio	riscos	processos de negócios em TI
4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação	executar	processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação	processo	gestão da continuidade de TI
4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	definir	políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	política	segurança da informação
4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação	dispor	de uma política de segurança da informação	política	segurança da informação
4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação	dispor	de comitê de segurança da informação	comitê	segurança da informação
4253. A organização possui gestor de segurança da informação	possuir	gestor de segurança da informação	gestor	segurança da informação
4254. A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação	dispor	de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação	política	controle de acesso
4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação	estabelecer	processos e atividades para a gestão da segurança da informação	processo	gestão de TI
4261. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação	executar	processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação	processo	gestão de ativos de TI

4262. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações	executar	processo para classificação e tratamento de informações	processo	classificação e tratamento de informações
4263. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação	executar	processo de gestão de incidentes de segurança da informação	processo	segurança da informação
4264. A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores	realizar	ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores	ação de conscientização	segurança da informação
4271. A organização executa um processo de software	executar	processo de software	processo	software
4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação	executar	processo de gestão de projetos de tecnologia da informação	processo	gestão de TI
4310. Realizar planejamento das contratações	realizar	planejamento das contratações	planejamento	gestão de contratações
4311. A organização executa processo de planejamento das contratações	executar	processo de planejamento das contratações	processo	gestão de contratações
4320. Estabelecer processos de trabalho de contratações	estabelecer	processos de trabalho de contratações	processo	trabalho - contratações
4321. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	definir	processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	processo	trabalho - contratações
4322. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores	definir	processo de trabalho para seleção de fornecedores	processo	trabalho - contratações
4323. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos	definir	processo de trabalho para gestão de contratos	processo	trabalho - contratações
4331. Riscos da área de gestão de contratações são geridos	gerir	riscos em contratações	riscos	gestão de contratações
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	analisar	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	riscos	gestão de contratações
4332D. d) A gestão de riscos é realizada em cada uma das	gerir	riscos em cada uma das contratações de	riscos	gestão de TI

contratações de TI		TI		
4341. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho	adotar	métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho	métricas	desempenho - contratações
4341A. a) a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação	adotar	métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação	métricas	desempenho contratos de TI
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	avaliar	se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade	necessidade de contratação	gestão de contratações
4342A. a) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação	avaliar	se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade nos contratos de serviços de TI.	necessidade de contratação	gestão de TI
5110. Prestar serviços públicos com qualidade	prestar	serviços públicos de qualidade	serviços	qualidade
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)	elaborar	Carta de serviços ao cidadão	carta de serviços	cidadão
	divulgar			
	atualizar			
5120. Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade	prestar	serviços públicos em meio digital com qualidade	serviços	meio digital
5121. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização.	assegurar	que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização.	serviços	meio digital
5122. A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços.	realizar	pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços.	serviços	meio digital

5123. A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital.	definir	metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital.	serviços	meio digital
5124. A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.	assegurar	que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.	serviços	meio digital

Apêndice H - Categorização das entrevistas realizadas com os gestores da alta administração da UFTM.

Categorias iniciais	Categorias aglutinadoras	Categorias finais	
Compreensão sobre governança e gestão	Liderança: sinônimo de instâncias internas de governança, e engloba os conselhos superiores e a alta administração. É papel fundamental da liderança avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-os adequadamente às partes interessadas. (BRASIL, 2020d, p. 29).	Governança vinculada aos objetivos institucionais, em prol do bem da sociedade, com importância do papel do líder.	Gestão como sinônimo de eficiência, fazer o mais com menos.
Implementação da governança na Universidade		Governança exercida apenas pela prática, sem formalização.	Governança formalmente estabelecida
Conhecimento dos trabalhos realizados pelo TCU sobre governança		Conhecimento do trabalho do TCU apenas pelo preenchimento dos questionários do iGG.	iGG tido como instrumento de reflexão para as atividades desenvolvidas.
Formalização das atividades e responsabilidades da unidade.		Principais atividades das áreas formalizadas em normas de organização, aprovadas pelo Reitor.	Ausência de aprovação de regulamentos interno das pró-reitorias no CONSU
Segregação de funções na unidade.		Existe segregação de função nas unidades.	Decisões são tomadas coletivamente.
Conhecimento do PDI/UFTM.	Estratégia: é o resultado das escolhas sobre: a maneira com a organização irá atuar, quem serão seus clientes e quais necessidades deles serão atendidas; que benefícios tangíveis e intangíveis irá oferecer aos seus clientes e outras partes interessadas; como os recursos serão alocados, e redes de parcerias e capacidades internas serão desenvolvidas para apoiar a entrega desses benefícios, qual estrutura organizacional e políticas de gestão serão adotadas para apoiar a proposta de valor escolhida. (BRASIL, 2020d, p. 42).	PDI sem aprovação do CONSU.	
Processo de definição das estratégias da unidade.		Estratégias da unidade são discutidas de forma coletiva.	
Forma de planejamento das atividades da unidade.		As unidades seguem o plano de ação solicitado pela atual gestão.	
Conhecimento das metas de TI, pessoas e contratações do PDI.		Pouco conhecimento das metas do PDI sobre TI, Pessoas e Contratações.	Um pouco mais de conhecimento das metas recursos humanos do PDI devido às necessidades da área.
Conhecimento do CGRC		Pouco conhecimento a respeito do CGRC	Pouca atuação do CGRC
Estabelecimento do modelo de riscos da organização.	Riscos organizacionais: gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar,	Política de riscos ainda não está formalizada, apenas minuta da norma.	

Estabelecimento dos riscos da unidade.	avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2017)	Pouco conhecimento a respeito dos riscos organizacionais.	
Definição pela demanda por servidores	Gestão de pessoas: busca alinhar as entregas dessa gestão às necessidades organizacionais; o planejamento deve ser específico para a área de gestão de pessoas, mas abranger a totalidade da organização, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais (BRASIL, 2020d, p. 85)	Demanda quantitativa definida pela quantidade de trabalho. Demanda qualitativa pelo perfil do servidor e características do cargo.	Trabalho de dimensionamento de pessoal apenas metodológico, não foi implementado.
Preparação de sucessores para os principais cargos de gestão.		Trabalho de sucesso realizado junto com os substitutos.	Falta de norma a respeito de perfis profissionais para os principais cargos de gestão.
Qualificação da equipe técnica.		Incentivo para a realização de mestrados.	Cursos oferecidos pela PRORH e na modalidade à distância por outras instituições.
Capacitação prévia ao assumir o cargo.		Ausência de cursos de formação ao assumir o cargo	
Acompanhamento do comportamento ético e de conflitos de interesses na equipe.		Acompanhamento ético realizado pela proximidade com a equipe.	Não há regulamento a respeito da forma de acompanhamento ético e do conflito de interesses.
Declaração sobre conflito de interesses ao assumir o cargo.		Falta de clareza quanto ao preenchimento de documento sobre conflito de interesses ao assumir o cargo.	
Desempenho e retenção de talentos na equipe.		Desempenho da equipe atrelada à avaliação de desempenho institucional.	Retenção de talentos com manutenção de ambiente sadio de trabalho. Dificuldade no setor público de outras ações para retenção de talentos.
Conhecimento da Política de Segurança da Informação e do Plano Diretor de TI.		Gestão de Tecnologia da Informação: é um processo de gestão com o objetivo de atender às necessidades finalísticas e de informação da organização, considerando-se inclusive a visão de longo prazo. É complemento natural e necessário do planejamento estratégico institucional, estabelecendo diretrizes e ações transversais para suportar objetivos de negócio de todas as áreas da organização (BRASIL, 2020d, p. 90).	Conhecimento superficial da POSIC e do PDTI.
Demandas relativas a TI.	Muitas demandas de TI que são atendidas na medida do possível pelo DTI.		
Demandas de TI relacionadas ao PDTI e POSIC.	Análise sobre adequação das demandas das áreas à POSIC e ao PDTI realizada pelo DTI.		
Avaliação de riscos de TI.	Baixa avaliação de riscos de TI, geralmente realizada apenas pelo DTI.		
Desempenho da área institucional de TI.	Dificuldade do DTI em atender todas as demandas das unidades.		Necessidade de adequação do DT

Prestação de serviços em meio digital.		Alguns serviços são prestados de forma digital, com necessidade de melhoria do site.	Impulsão pela pandemia e soluções do governo.
Planejamento anual das contratações.	Gestão de Contratações: evita ou reduz processos de planejamentos inadequados, projetos mal sucedidos e/ou contratações que não alcançam seus objetivos, implicando prejuízos, perdas de qualidade e ineficiência (BRASIL, 2018c - Relatório de Acompanhamento, p. 9)	Planejamento das aquisições realizado de acordo com as demandas das unidades.	
Avaliação de riscos das aquisições.		Os riscos nas contratações são avaliados, conforme determinação legal.	
Apoio do setor de contratações.		Adequado suporte da área de contratações às unidades.	
Efeitos da gestão de contratos na unidade.		Ausência de impacto decorrente da forma de gestão dos contratos na universidade.	Impacto decorrente da forma de gestão de contratos na universidade referente à divisão de tarefas com fiscalização e gestão de contratos.
Atuação da AUDIN em dúvida sobre contratações.		Desnecessidade de consulta à AUDIN sobre contratações.	
Relatório anual das atividades.	Accountability: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações (BRASIL, 2016).	Elaboração de relatório anual da área em virtude das informações solicitadas pela PROPLAN para o Relatório de Gestão da Universidade.	
Divulgação na internet dos serviços prestados pela unidade.		Principais serviços divulgados na página institucional, que carece de melhorias.	
Relacionamento com a unidade de Auditoria Interna.		Bom relacionamento com a AUDIN, apesar de uma primeira impressão negativa.	AUDIN precisa melhorar sua forma de comunicação com as áreas.

APÊNDICE I - Produto Tecnológico

APRESENTAÇÃO

Esta minuta de norma institucional é apresentada como produto tecnológico decorrente dos estudos no PPGGO/FAGEN/UFU, como um dos requisitos para obtenção do título de mestre.

Objetiva-se com este instrumento contribuir para a efetiva implementação da governança na UFTM. Ressaltando-se que, por se tratar de uma norma, é apresentada na forma de minuta, com as considerações iniciais a respeito do assunto, que deverá ser discutido pelas áreas competentes da universidade e aprovada pelo Conselho Superior, considerando a natureza de política institucional.

APLICAÇÃO

Este produto tem relação direta com as atividades desenvolvidas na Universidade, sendo importante devido ao momento de adaptação de um novo modelo de gestão na Administração Pública, tendo sido exigido pelos órgãos de controle, adequações nas estruturas organizacionais objetivando a implementação de boas práticas de governança, cujo processo deve, para ser mais efetivo, basear-se em uma política, por meio da qual sejam definidos os princípios e as diretrizes para a governança organizacional, e através da qual decorrerão os demais planos para sua implementação.

Neste sentido, considerando que o processo de governança na UFTM está em estágio inicial, apresenta-se a minuta da política de governança, com intuito de contribuir para este processo na Universidade, como auxílio no tratamento do assunto pelas Instâncias Internas de Governança da Universidade, conselhos superiores e alta administração.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 1 jul. 2021.

_____. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão. Instrução Normativa 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos

órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 mar. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 25 ago. 2020.

_____. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria nº 503, de 28 de maio de 2020. Institui a Política de Governança do Ministério da Educação - MEC e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 maio, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-503-de-28-de-maio-de-2020-259143588>. Acesso em: 2 jul. 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 maio, 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 25. ago. 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3 ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado - SecexAdministração, 2020c. 139 p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resolução-TCU nº 320, de 12 de agosto de 2020**. Dispõe sobre a política de governança organizacional do Tribunal de Contas da União. Brasília, BTCU Especial, ano 39, nº 20, 21 ago. 2020d. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/politica-de-governanca.htm>. Acesso em: 2 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. Conselho Superior *Pro Tempore*. **Resolução nº 20/CONSUP, de 21 de junho de 2018**. Aprova a Política de Governança no âmbito da Universidade Federal do Cariri - UFCA. Juazeiro do Norte, 2018. Disponível em: https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2019/09/Res-20.2018_Consup_Aprova-a-Pol%C3%ADtica-de-Governan%C3%A7a-no-%C3%A2mbito-da-Universidade-Federal-do-Cariri-UFCA.pdf. Acesso em: 2 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Portaria REITORIA/UFTM nº 47, de 12 de março de 2021**. Institui e dispõe sobre o Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFTM. Uberaba, 2021a. Disponível em: https://sei.ufm.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=537781&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 5 jul. 2021.

_____. **Resolução nº 23, de 27 de dezembro de 2018, do Vice-Reitor Pro Tempore da UFTM**. Institui e dispõe sobre o Comitê de Gestão da Integridade - CGINT da UFTM. Uberaba, 2018. Disponível em: <https://sistemas.ufm.edu.br/integrado/?to=RTZjcGZxTGFSkFOOXRhSkpVdm5ELzBmWjZPUjNwZVNDdzA3NzFoRzcxeFREdkl2ZllMa25YaklsN0IFMEJ3MHVWQ2ZDVjFiTIFCRXRiUy9jR1k4dDRSU3JtSlk0WUhCUXhXdld4VlpXbFJhNitTN1ZSbm9yQVZycWJidWE2>

QmhDOHh3RmFPVVE4dEpuVTZrbEtVY1BvbmF5VmVQVHMxUmc4N25ZOENPbVRIO
VBXWkRuaEhocjFPSTdXTfk5WGdn&secret=uftm. Acesso em: 2 jul. 2021.

_____. **Plano de Integridade**. Uberaba, 2021b. 27p. Disponível em:
<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=RTZjcGZxTGFsSkFOOXRhSkpVdm5ELzBmWjZPUjNwZVNDdzA3NzFoRzcxeFREdk12ZlIMa25YaklsN0IFMEJ3MHVWQ2ZDVjFiTIFCRXRiUy9jR1k4dDRSU3JtSlk0WUhcUXhXdld4VlpXbFJhNitTN1ZSbm9yQVZycWJidWE2QmhDOHh3RmFPVVE4dEpuVTZrbEtVY1BvbmF5VmVQVHMxUmc4N25ZOENPbVRFQTRoSWh6S2FiL3RnY040Q1BIenh1&secret=uftm>. Acesso em: 4 jul. 2021.

RESOLUÇÃO Nº XX, DE XX DE XX DE 20XX, DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UFTM

Aprova a Política de Governança da UFTM.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO – CONSU DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO – UFTM, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais e considerando o que foi deliberado na reunião ordinária ocorrida nesta data;

Considerando a necessidade de sistematizar as estruturas de governança da UFTM;

Considerando a Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/5/2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;

Considerando o Decreto nº 9.203, de 22/11/2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional;

Considerando a Portaria nº 503 do Ministério da Educação, de 28/5/2020, que institui a Política de Governança do Ministério da Educação e apresenta princípios e diretrizes que devem ser observados por todas as unidades;

Considerando a Portaria/REITORIA/UFTM nº 47, de 12/3/2021, que institui e dispõe sobre o Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFTM;

Considerando o Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União;

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a Política de Governança da UFTM, na forma do anexo.

Parágrafo único. A Política de Governança aplicar-se-á aos Institutos acadêmicos, Centro de Educação Profissional – CEFORES, *Campi* fora de sede e unidades administrativas da UFTM, docentes, pesquisadores, técnico-administrativos e discentes, estagiários, bolsistas, regulando, ainda, a relação com a comunidade externa, nos aspectos relacionados à governança.

Art. 2º A presente Resolução passa a vigorar a partir de sua aprovação.

REITOR DA UFTM
PRESIDENTE DO CONSU



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

POLÍTICA DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL DA UFTM

JULHO/2021

LISTA DE TERMOS E DEFINIÇÕES

Para os efeitos desta Política aplicam-se os seguintes termos e definições:

- I. governança pública: mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, para condução da organização em relação às suas atividades administrativas e acadêmicas e demais serviços de interesse da sociedade;
- II. mecanismos de governança: conjunto de práticas de liderança, de estratégia e de controle que devem ser adotados pela UFTM para que as funções de governança relativas à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da instituição sejam executadas de forma satisfatória;
- III. gestão: o funcionamento da universidade no contexto de estratégias, políticas, normas, processos e procedimentos estabelecidos, sendo responsável pela liderança, pelo planejamento, pela execução e pelo controle, bem como pela condução dos recursos e poderes disponibilizados para o alcance dos objetivos institucionais, sendo constituída na universidade pela gestão tática (Diretorias de Departamentos) e gestão operacional (Diretores de Divisão e Chefes de Seção);
- IV. partes interessadas: pessoas físicas ou jurídicas, grupos de pessoas ou órgãos com interesse nos serviços prestados pela Universidade, podendo ser afetados de forma positiva ou negativa por sua atuação (discentes, docentes, técnico-administrativos, estagiários, bolsistas, cidadãos, fornecedores, empresas, sociedade em geral);
- V. instâncias internas de governança: unidades responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, garantindo que elas atendam ao interesse público, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. Sendo constituída na universidade pelo CONSU e seus conselhos vinculados (COENS, COPPG, COEXT e COACE) e pela alta administração;
- VI. alta administração: conjunto de gestores que integram o nível estratégico da universidade, com poderes para estabelecer políticas, diretrizes e objetivos organizacionais, sendo constituído pela Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-Reitorias acadêmicas e administrativas;
- VII. instâncias internas de apoio à governança: unidades que realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à Universidade (Ouvidoria Universitária, CONCUR, Comissões e Comitês), bem como a Auditoria Interna que avalia e monitora riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração e aos conselhos competentes;
- VIII. instâncias externas de apoio à governança: são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, quando identificadas disfunções, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança, internas ou externas. Sendo exercidas com relação à Universidade, pela CGU e pelo TCU;

- IX. política de gestão de riscos: declaração de intenções e diretrizes gerais de uma instituição expressa em princípios e valores, procedimentos e normas internas e dispositivos regulatórios relacionados à gestão de riscos;
- X. gestão de riscos: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificação, avaliação e gerenciamento das consequências de potenciais eventos que possam afetar, positiva ou negativamente, a organização, destinado a fornecer grau de segurança razoável quanto à realização de seus objetivos;
- XI. capacidade de resposta: necessidade de uma organização atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações;
- XII. integridade: preponderância do interesse público sobre os interesses privados no âmbito das ações e decisões adotadas na Universidade, garantida pela promoção à ética, correição e transparência;
- XIII. transparência: transmitir à todas as partes interessadas e à sociedade em geral informações atualizadas, inclusive em formato aberto, sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho da organização;
- XIV. equidade e participação: promoção de tratamento justo a todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, podendo ser materializado, por exemplo, por meio de: ouvidorias, consultas públicas, conselhos, comissões, comitês, dentro outros meios participativos;
- XV. *accountability*: pode ser compreendido por responsabilização e prestação de contas, diz respeito à obrigação que tem as pessoas ou entidades às quais tenham sido confiados recursos, de assumir as responsabilidades pela gestão que lhes foram conferidas e de informar sobre o cumprimento dos objetivos traçados a quem lhes delegou tais poderes;
- XVI. confiabilidade: capacidade de uma instituição pública transmitir informações fidedignas à sociedade, bem como repassar confiança aos cidadãos quanto à persecução dos objetivos e diretrizes previamente acordados, reduzindo as incertezas quanto à implementação das políticas públicas de sua responsabilidade;
- XVII. melhoria regulatória: implementação de políticas públicas e de atos normativos pautados por processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e demais partes diretamente interessadas, utilizando-se de mecanismos que garantam avaliação constante de custos e benefícios,

participação da sociedade, desburocratização, simplificação administrativa, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico;

- XVIII. valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos. Podendo ser compreendidos no âmbito na Universidade como a geração de conhecimento, por meio da diplomação dos alunos, registro de patentes, publicações científicas, produtos e serviços prestados às empresas e à comunidade em geral.

SUMÁRIO

TÍTULO I	193
DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS	193
TÍTULO II	193
DA POLÍTICA	193
CAPÍTULO I	193
DOS PRINCÍPIOS	193
CAPÍTULO II	193
DOS OBJETIVOS	193
TÍTULO III	194
DAS DIRETRIZES DA POLÍTICA	194
TÍTULO IV	195
DAS RESPONSABILIDADES	195
TÍTULO V	196
DA APLICAÇÃO DA POLÍTICA	196
CAPÍTULO I	196
DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA	196
CAPÍTULO II	199
DO MONITORAMENTO E DO CONTROLE DA GOVERNAÇÃO INSTITUCIONAL	199
TÍTULO VI	200
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	200

TÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º O presente instrumento tem por finalidade implantar a Política de Governança da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, bem como estabelecer seus princípios e suas diretrizes gerais.

Art. 2º Esta Política aplicar-se-á aos Institutos Acadêmicos, Centro de Educação Profissional – CEFORES, *Campi* fora de sede e unidades administrativas da UFTM, docentes, técnico-administrativos, estagiários, bolsistas, regulando, ainda, a relação com a comunidade externa, representada por instituições e empresas, nos aspectos relacionados à governança.

TÍTULO II DA POLÍTICA

CAPÍTULO I DOS PRINCÍPIOS

Art. 3º A Política de Governança da UFTM destaca os seguintes princípios:

- I. capacidade de resposta;
- II. integridade;
- III. transparência;
- IV. equidade e participação;
- V. *accountability*;
- VI. confiabilidade;
- VII. melhoria regulatória.

CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS

Art. 4º A Política de Governança da UFTM tem por objetivo geral orientar as instâncias internas de governança no desenvolvimento dos processos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança, tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas, que se realizam por meio das seguintes funções:

- I. Definição do direcionamento estratégico;
- II. Estabelecimento de processo de supervisão da gestão;
- III. Envolvimento das partes interessadas;
- IV. Gerenciamento dos riscos estratégicos;
- V. Promoção da integridade;
- VI. Processos de auditoria e avaliação dos atos de gestão;

VII. Promoção da responsabilidade social e da transparência.

Art. 5º Constitui-se como objetivo específico desta política, orientar a gestão na implementação dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, que se faz por intermédio das atividades de:

- I. Implementar planos, projetos e programas;
- II. Garantir a conformidade com as regulamentações;
- III. Revisar e reportar o progresso das ações;
- IV. Garantir a eficiência administrativa;
- V. Manter a comunicação com as partes interessadas; e
- VI. Avaliar o desempenho.

TÍTULO III DAS DIRETRIZES DA POLÍTICA

Art. 6º As diretrizes gerais que norteiam a implantação da Política de Governança no âmbito da UFTM são as seguintes:

- I. Focar o propósito da organização em resultados para os usuários das atividades fins e para os cidadãos;
- II. Prestar serviço de qualidade a todas as partes interessadas;
- III. Garantir a conformidade, definindo princípios, diretrizes, instâncias e responsabilidades;
- IV. Definir as funções da Universidade e as responsabilidades das instâncias internas e das instâncias de apoio, bem como dos gestores e demais servidores, certificando-se de seu cumprimento;
- V. Garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança;
- VI. Promover o Plano de Integridade e garantir a implementação de suas ações;
- VII. Desenvolver a capacidade e eficácia do corpo diretivo da universidade;
- VIII. Garantir que os agentes designados para cargos de direção e assessoramento tenham habilidades, experiências e conhecimentos necessários para um bom desempenho de gestão pública;
- IX. Avaliar o desempenho dos gestores como indivíduos e como grupo;
- X. Dar continuidade e renovação à composição do corpo diretivo;
- XI. Tomar decisões embasadas em informações de qualidade, com atos motivados e fundamentados;
- XII. Ser transparente sobre a forma de tomadas de decisão;
- XIII. Ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de qualidade;
- XIV. Promover e implementar a política de gestão de riscos;
- XV. Garantir diálogo permanente com todas as partes interessadas;

- XVI. Garantir um sistema de informações transparentes e acessíveis a todas as partes interessadas;
- XVII. Garantir um sistema efetivo de prestação de contas aos órgãos de controle e à sociedade;
- XVIII. Colocar em prática os valores da Universidade.

TÍTULO IV DAS RESPONSABILIDADES

Art. 7º A governança, a integridade, a gestão de riscos e os controles internos serão realizados de forma integrada, objetivando constituir um ambiente que respeite os valores, interesses e expectativas da universidade e de todas as partes interessadas, sobretudo dos cidadãos e da sociedade de forma geral.

Art. 8º Conduz a Política de Governança na universidade:

- I. O Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGR; e
- II. O Comitê de Gestão da Integridade - CGINT.

Parágrafo único: Os comitês serão auxiliados no desempenho de suas atividades pela Assessoria Especial da Reitoria.

Art. 9º Compõe o Comitê de Governança, Riscos e Controles: o Reitor e os Pró-Reitores.

Art. 10º Compõe o Comitê de Gestão da Integridade:

- I. Pró-Reitor de Administração;
- II. Pró-Reitor de Planejamento;
- III. Pró-Reitor de Recursos Humanos;
- IV. Autoridade de Monitoramento do Sistema de Informações ao Cidadão – SIC da UFTM;
- V. Ouvidor Geral;
- VI. Presidente da Comissão de Ética dos Servidores.

Art. 11. Compete ao Comitê de Governança, Riscos e Controles:

- I. Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- II. Institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- III. Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- IV. Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;

- V. Promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- VI. Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- VII. Aprovar, em primeira instância, política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- VIII. Supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- IX. Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- X. Estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública ou atividade;
- XI. Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- XII. Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- XIII. Certificar a conformidade de procedimentos com as normas, regulamentos e demais instrumentos normativos e legais aplicáveis;
- XIV. Apreciar os relatórios emitidos pelos órgãos de controle e pela auditoria interna no tocante às deficiências dos controles internos e respectivas providências das áreas envolvidas;
- XV. Elaborar e monitorar a Política de Gestão de Riscos da UFTM;
- XVI. Delegar responsabilidades a grupos de trabalho constituídos com finalidades específicas de apoio à execução dos trabalhos do Comitê.

Art. 12. Compete ao Comitê de Gestão da Integridade:

- I. Coordenar a estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade da UFTM;
- II. Orientar e treinar os servidores da UFTM com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade;
- III. Promover outras ações relacionadas à implementação dos planos de integridade, em conjunto com as demais unidades da UFTM.

TÍTULO V DA APLICAÇÃO DA POLÍTICA

CAPÍTULO I DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Art. 13. O desenvolvimento das atividades relacionadas à governança se dará por intermédio dos mecanismo de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, a fim de melhor atender aos interesses da sociedade.

Art. 14. O mecanismo de liderança compreende a adoção de práticas de natureza humana ou comportamental que assegurem a existência de condições mínimas para o exercício da boa governança.

Parágrafo único: São práticas desse mecanismo que deverão ser observadas e implementadas:

- I. Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros dos Conselhos Superiores e da Alta Administração;
- II. Assegurar a adequada capacitação dos membros da Alta Administração;
- III. Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da Alta Administração;
- IV. Adotar código de ética e conduta que defina padrões de atuação dos membros dos Conselhos Superiores e da Alta Administração;
- V. Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros dos Conselhos Superiores e da Alta Administração ou equivalente;
- VI. Estabelecer mecanismos para garantir que a Alta Administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e institucionais e no código de ética e conduta adotado;
- VII. Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da universidade quanto ao alcance de metas institucionais;
- VIII. Estabelecer as instâncias internas de governança da organização;
- IX. Assegurar a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização;
- X. Responsabilizar-se pela gestão de riscos e pelo controle interno por meio de políticas e práticas;
- XI. Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar a adoção de providências;
- XII. Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas;
- XIII. Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.

Art. 15. O mecanismo de estratégia compreende o relacionamento com partes interessadas, a definição e o monitoramento de objetivos, indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e operações de unidades e organizações envolvidas em sua execução.

Parágrafo único: São práticas desse mecanismo que deverão ser observadas e implementadas:

- I. 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;

- II. Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da Universidade;
- III. Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações, com empresas e com auditores;
- IV. Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da Universidade atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado;
- V. Estabelecer e revisar, sempre que necessário, a estratégia da instituição, considerando aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas;
- VI. Observar na formalização da estratégia a cadeia de valor, a missão, a visão, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos;
- VII. Identificar e mapear os principais processos de trabalho;
- VIII. Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da Universidade; e
- IX. Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com outras organizações, objetivando a formulação, a implementação, o monitoramento e a avaliação de políticas transversais e descentralizadas;

Art. 16. O mecanismo de controle compreende os aspectos da gestão de riscos, controle, transparência, prestação de contas e responsabilização.

Parágrafo único: São práticas desse mecanismo que deverão ser observadas e implementadas:

- I. Estabelecer sistema de gestão de riscos e controles internos;
- II. 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 institucional;
- III. Prover condições para que a Auditoria Interna seja independente e proficiente;
- IV. Assegurar que a Auditoria Interna adicione valor à Universidade;
- V. Avaliar a relação custo-benefício das ações de controle, determinações e recomendações da Auditoria Interna, da CGU e do TCU;
- VI. Assegurar o efetivo desempenho dos órgãos relacionados aos processos de correição na Universidade;
- VII. Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo como exceção, nos termos da lei;
- VIII. Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de responsabilidade social e transparência;
- IX. Avaliar a imagem da Universidade e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos;
- X. Garantir que sejam apurados indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação; e
- XI. Promover, analisar e monitorar diagnósticos de transparência e governança.

CAPÍTULO II DO MONITORAMENTO E DO CONTROLE DA GOVERNAÇÃO INSTITUCIONAL

Art. 17. O monitoramento e o controle da governança institucional envolvem um conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizados com vista a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a detectar precocemente riscos ainda não adequadamente tratados.

Art. 18. Exercem o monitoramento e o controle, sem prejuízo de outras formas:

- I. As Instâncias Internas de Governança, compreendidas pelos Conselhos Superiores (CONSU e conselhos vinculados - COENS, COPPPG, COEXT, COACE; e CONDES) e pela Alta Administração, com as seguintes responsabilidades:
 - a. definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas; e
 - b. agir corretivamente, nos casos em que desvios forem identificados, garantindo que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público.

- II. As Instâncias Internas de Apoio à Governança, constituídas pela Auditoria Interna, pela Ouvidoria e pelas Comissões e Comitês da Universidade, com atribuição de mediar a comunicação entre as partes interessadas, internas e externas à administração, bem como realizar auditorias que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à Alta Administração.

§ 1º A Auditoria Interna, com caráter independente e proficiente, deve adicionar valor à instituição, estabelecendo medidas para aferir seu desempenho, por meio de um plano de auditoria interna elaborado com base nos objetivos, riscos e metas da instituição.

§ 2º A Ouvidoria, com caráter independente e proficiente, será o canal de transparência passiva às partes interessadas, avaliando a satisfação dessas com as informações providas.

§ 3º As Comissões e os Comitês, com caráter independente e proficiente, atuarão com base em suas respectivas responsabilidades definidas em seus regulamentos internos, constituindo-se como canais de relacionamento com as partes interessadas, no atendimento de suas demandas, ou ainda atuando em áreas específicas como suporte às atividades de gestão.

Art. 19. As políticas, os mecanismos, as ações específicas e o monitoramento das práticas relacionadas, especificamente, à sustentabilidade, à gestão estratégica, à gestão de pessoas, à gestão de tecnologia da informação, à gestão das aquisições e à gestão orçamentária, serão realizadas pelas suas respectivas áreas técnicas, com o monitoramento do Comitê de Governança, Riscos e Controle.

Art. 20 A avaliação da governança institucional será feita pelo acompanhamento dos resultados institucionais.

Parágrafo único: A Auditoria Interna, de acordo com as normas que regem sua atividade, poderá realizar trabalhos de avaliação da governança da Universidade.

TÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 21. A presente Política deverá ser revisada a cada 3 (três) anos pelo CGR, com orientações técnicas da Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN e aprovação do Conselho Universitário – CONSU.

Parágrafo único. A Política poderá ser reformada a qualquer momento, mediante necessidade expressamente justificada.

Art. 22. Fica instituído o prazo de 90 dias, a contar da data da publicação desta Resolução, para a apresentação de plano de trabalho do desdobramento da governança institucional.

Art. 23. Os casos omissos decorrentes da aplicação desta Política serão analisados pelo CGR.

Art. 24. Esta Política entrará em vigor na data de sua aprovação pelo CONSU.