

# ÍNDICE INTEGRADO DE **GOVERNANÇA** E GESTÃO PÚBLICA EM UNIVERSIDADE

Organizadores:

Alexandre Antonio de Oliveira Andrade

Ana Lúcia de Medeiros

Darlene Teixeira Castro

Eduardo Andrea Lemus Erasmo

Nilton Marques de Oliveira

Sonia Maria Moreira de Sousa



EDITORA  
UNITINS

- 
- I39 Índice Integrado de Governança e Gestão Pública em Universidade/ Organizado por:  
Alexandre Antonio de Oliveira Andrade; Ana Lúcia de Medeiros; Darlene Teixeira Castro;  
Eduardo Andrea Lemus Erasmo; Nilton Marques de Oliveira; Sonia Maria Moreira de  
Sousa: Unitins, 2023.  
108p.; color.  
04 Mb; ePUB  
ISBN 978-85-5554-350-0  
DOI: 10.36725/978-85-5554-350-0  
1 Gestão pública. I. Título.

CDD 351

## **Reitor**

Augusto de Rezende Campos

## **Vice-Reitora**

Darlene Teixeira Castro

## **Pró-Reitora de Graduação**

Alessandra Ruita Santos Czapski

## **Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação**

Ana Flávia Gouveia de Faria

## **Pró-Reitora de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários**

Kyldes Batista Vicente

## **Pró-Reitor de Administração e Finanças**

Ricardo de Oliveira Carvalho

## **Equipe Editorial**

### **Editora Chefe**

Liliane Scarpin Storniolo, Unitins, Brasil

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Joelma Feitosa Modesto, Unitins, Brasil

Leandro Dias de Oliveira, Unitins, Brasil

### **Apoio Técnico**

Leonardo Lamim Furtado

### **Revisão**

Maria Socorro da Siva

Marina Ruskaia Ferreira Bucar

Rodrigo Vieira do Nascimento

### **Capa**

Amanda Moreira de Andrade

Vinicius Eiti Nakamura

## **Conselho Editorial**

### **Alessandra Ruita Santos Czapski**

<http://lattes.cnpq.br/1441323064488073>

### **Eliene Rodrigues Sousa**

<http://lattes.cnpq.br/5857623231904159>

### **Kyldes Batista Vicente**

<http://lattes.cnpq.br/1249709305972671>

### **Mariany Almeida Montino**

<http://lattes.cnpq.br/3117524559575296>

### **Rodrigo Vieira do Nascimento**

<http://lattes.cnpq.br/8227728628110178>

### **Darlene Teixeira Castro**

<http://lattes.cnpq.br/8766578585291045>

### **Jeferson Moraes da Costa**

<http://lattes.cnpq.br/8929854109676237>

### **Lilian Natália Ferreira de Lima**

<http://lattes.cnpq.br/6290282911607995>

### **Michele Ribeiro Ramos**

<http://lattes.cnpq.br/1032124853688980>

### **Vinicius Pinheiro Marques**

<http://lattes.cnpq.br/7300803447800440>

## **Contato**

### **Editora Unitins**

(63) 3218-4911

108 Sul, Alameda 11, Lote 03

CEP.: 77.020-122 - Palmas - Tocantins

Os autores são responsáveis por todo o conteúdo publicado, estando sob a responsabilidade da

legislação de Direitos Autorais 9.610/1998 e Código Penal 2.848/1940.

## PREFÁCIO

É com satisfação que apresentamos este livro, resultado de uma dissertação de mestrado em desenvolvimento regional, que aborda o tema da governança pública. O objetivo principal desta obra é explorar as bases conceituais da governança pública, analisar as produções científicas voltadas para esse campo e apresentar uma abordagem específica utilizada no estudo. A partir da exploração das diretrizes de governança da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas à governança, o livro desenvolve um instrumento de orientação para a governança pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS).

Os capítulos deste livro refletem a sequência lógica do estudo realizado, começando com uma análise das bases conceituais da governança pública e a evolução desse conceito. Em seguida, é feita uma revisão das produções científicas existentes sobre o tema. A abordagem metodológica utilizada na pesquisa é detalhada no terceiro capítulo, destacando as etapas de exploração das diretrizes de governança da UFT, identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, e elaboração do instrumento de orientação para a governança pública da UNITINS.

O capítulo quatro explora os achados da pesquisa, apresentando as análises comparativas dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), dos Relatórios de Gestão e das Atividades de Auditoria Interna da UFT. Essas análises revelam os pontos fortes e fracos da governança na universidade, bem como as ameaças e oportunidades identificadas. Já o capítulo cinco, intitulado “Perspectiva e Desfecho”, traz as conclusões do estudo, destacando a importância do instrumento de orientação para a governança pública da UNITINS e suas possíveis implicações para o desenvolvimento regional.

Este livro é destinado a pesquisadores, gestores públicos, acadêmicos e demais interessados na temática da governança pública e no seu impacto no desenvolvimento regional. Esperamos que esta obra contribua para a compreensão dos fundamentos da governança pública e inspire a implementação de práticas eficientes nos diversos contextos organizacionais. Agradecemos a todos que contribuíram para a realização deste estudo e desejamos uma leitura proveitosa e enriquecedora.

Boa leitura!

## APRESENTAÇÃO

O livro ora apresentado busca responder a uma questão fundamental: como os resultados da implantação da governança pública em uma universidade federal podem ser utilizados para desenvolver um instrumento de orientação na governança pública de uma universidade estadual?

A governança e a gestão eficientes dos órgãos públicos são aspectos fundamentais para o bom funcionamento das instituições e para a entrega de serviços de qualidade à sociedade. Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem desempenhado um papel crucial ao utilizar o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG) como uma ferramenta para medir a eficiência da governança e gestão dos órgãos públicos federais e outros entes jurisdicionados.

O iGG é composto por indicadores que abrangem a governança pública, a gestão de pessoas, a gestão da tecnologia da informação e a gestão das contratações, todos baseados em controles internos mínimos. Para as instituições públicas, a adoção desses indicadores proporciona uma visão gerencial otimizada, incentivando a avaliação de riscos e a implementação de controles adequados, pautados nos princípios de capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e transparência definidos pela lei 6.023/2017.

No contexto deste livro, apresentamos um estudo realizado na Universidade Federal do Tocantins (UFT), no qual foram analisados documentos relacionados à governança pública da instituição, comparando-se os resultados obtidos com os princípios do iGG. O objetivo desse estudo foi desenvolver um instrumento orientador para a governança da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), a partir das experiências vividas pela UFT.

Exploramos, ao longo desta obra, a importância do alinhamento de uma visão gerencial otimizada e da implementação de controles necessários para avaliar riscos que possam comprometer a qualidade da gestão. Além disso, abordamos a composição do iGG, incluindo os índices de Governança Pública, Gestão de Pessoas, Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão das Contratações, destacando sua relevância para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Neste livro, também analisamos a aplicação do iGG na UFT e sua comparação com os princípios de governança definidos pelo TCU, com o intuito de fornecer um instrumento orientador para a política de governança da Unitins. Apresentamos e discutimos as evidências que embasaram a construção desse instrumento, considerando a crescente demanda por resultados efetivos da administração pública e a necessidade de atender às exigências dos órgãos de controle externo.

Destacamos ainda a importância da universidade como instituição mantida pela administração pública, ressaltando como a implementação da governança pública pode trazer resultados tangíveis para a sociedade. Ao explorarmos os estudos sobre a efetividade da gestão das universidades públicas, com foco na percepção dos resultados decorrentes da governança pública, esperamos contribuir para o avanço dessas instituições no sentido de uma gestão cada vez mais eficiente.

Por fim, apresentamos e discutimos as evidências que serviram de base para a construção do instrumento orientador da governança para a universidade estadual. Esse processo considera a crescente cobrança por resultados efetivos na administração pública, bem como a necessidade de atender às exigências dos órgãos de controle externo.

Em síntese, este livro aborda a importância da governança pública nas universidades, utilizando o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG) como indicador de eficiência. Ele oferece uma visão abrangente da aplicação do iGG pelo Tribunal de Contas da União, analisando sua relevância nas instituições federais de ensino superior. Além disso, explora o estudo de caso da UFT e sua comparação com os princípios de governança, visando fornecer um instrumento orientador para a governança da Unitins. O livro também destaca a importância de resultados efetivos na administração pública e a necessidade de atender às exigências dos órgãos de controle externo.

Esperamos que esta obra contribua para a disseminação do conhecimento sobre governança pública e inspire gestores, pesquisadores e demais interessados a explorarem e implementarem práticas de governança eficientes em suas instituições, promovendo um serviço público de excelência e atendendo às expectativas da sociedade.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. AS BASES CONCEITUAIS DA ATUAL GOVERNANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 O Plano diretor de reforma do Estado.....	10
2.2 A falha sequencial na reforma gerencial.....	11
2.3 A evolução e conceito da governança pública.....	13
2.4 Governança pública na universidade.....	16
<b>3. UMA ANÁLISE SOBRE AS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS VOLTADAS PARA A GOVERNANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>19</b>
<b>4. ABORDAGEM UTILIZADA NOS ESTUDOS.....</b>	<b>34</b>
4.1 A condução da pesquisa.....	34
4.2 Estratégia da pesquisa.....	35
4.2.1 Etapa I - Exploração das diretrizes de governança da UFT.....	35
4.2.2 Etapa II – Identificação das forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades relacionadas a governança da UFT à luz do iGG;.....	35
4.2.3 Etapa III - Elaboração de um instrumento de orientação para a governança pública da Unitins.....	40
<b>5. EXPLORAÇÃO DOS ACHADOS E SUAS IMPLICAÇÕES.....</b>	<b>41</b>
5.1 Etapa I - Exploração das diretrizes de governança da UFT.....	41
5.1.1 Análises comparativas dos PDIs 2016/2020 e 2021/2025.....	42
5.1.2 Análise individual do PDI 2016/2020.....	44
5.1.3 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2017 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2017.....	45
5.1.4 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2018 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2018.....	48
5.1.5 Análise individual do PDI 2021/2025.....	62
5.1.6 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2021 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2021.....	71
5.2 Etapa II – Identificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas a governança da UFT à luz do iGG.....	76
5.2.1 Análise das Fraquezas.....	79
5.2.2 Análise das Forças.....	84
5.2.3 Análise das Ameaças.....	90
5.2.4 Análise das Oportunidades.....	92
5.3 Etapa III - Instrumento de orientação para a governança pública da Unitins.....	93
<b>6. PERSPECTIVA E DESFECHO.....</b>	<b>95</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96

## 1. INTRODUÇÃO

Este livro surge da necessidade de responder à questão sobre como os resultados da implantação da governança pública em uma universidade federal podem ser utilizados para desenvolver um instrumento de orientação na governança pública de uma universidade estadual.

Para medir a eficiência da governança e gestão dos órgãos públicos federais e outros entes jurisdicionados, o Tribunal de Contas da União (TCU) utiliza o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG). Esse processo envolve a avaliação do ambiente, a elaboração de políticas e planos para atender às demandas dos stakeholders, e o monitoramento do cumprimento das metas estabelecidas.

O TCU busca promover uma visão gerencial otimizada ao incentivar as organizações a avaliar riscos e adotar controles adequados, seguindo os princípios de capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e transparência definidos pela lei 6.023/2017.

O iGG é composto por indicadores de governança pública, gestão de pessoas, gestão da tecnologia da informação e gestão das contratações, com base em controles internos mínimos. Esse processo inclui a avaliação do ambiente, a definição de políticas e planos, o monitoramento e a observância dos princípios legais. Um estudo realizado na Universidade Federal do Tocantins (UFT) analisou documentos relacionados à governança pública da instituição e comparou os resultados com os princípios do iGG.

O objetivo desse estudo foi desenvolver um instrumento orientador para a governança da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) a partir das experiências vividas pela UFT. Nesse contexto, o livro apresenta e discute o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG) e sua aplicação pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como indicador de eficiência da governança e gestão nos órgãos públicos federais e outros entes jurisdicionados.

Explora-se a importância do alinhamento de uma visão gerencial otimizada e da implementação de controles necessários para avaliar riscos que possam comprometer a qualidade da gestão. Além disso, o livro aborda a composição do iGG, incluindo os índices de Governança Pública, Gestão de Pessoas, Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão das Contratações, e sua relevância para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A obra também analisa a aplicação do iGG na UFT e sua comparação com os princípios de governança definidos pelo TCU, com o intuito de fornecer um instrumento orientador para a política de governança da Unitins. Além disso, apresenta e discute as evidências que embasaram a construção desse instrumento, considerando a crescente demanda por resultados efetivos da administração pública e a necessidade de atender às exigências dos órgãos de controle externo.

Ao longo do livro, são explorados os estudos sobre a efetividade da gestão das universidades públicas, com foco na percepção dos resultados decorrentes da governança pública. A importância da universidade como instituição mantida pela administração pública é destacada, assim como a análise de como a implementação da governança pública pode trazer resultados tangíveis para a sociedade.

Por fim, são apresentadas e discutidas as evidências que serviram de base para a construção do instrumento orientador da governança para a universidade estadual. Esse processo considera a crescente cobrança por resultados efetivos na administração pública, bem como a necessidade de atender às exigências dos ór-



gãos de controle externo.

Em síntese, este livro aborda a importância da governança pública nas universidades, utilizando o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG) como indicador de eficiência. Ele oferece uma visão abrangente da aplicação do iGG pelo Tribunal de Contas da União, analisando sua relevância nas instituições federais de ensino superior. Além disso, explora o estudo de caso da UFT e sua comparação com os princípios de governança, visando fornecer um instrumento orientador para a governança da Unitins. O livro também destaca a importância de resultados efetivos na administração pública e a necessidade de atender às exigências dos órgãos de controle externo.

## 2. AS BASES CONCEITUAIS DA ATUAL GOVERNANÇA PÚBLICA

### 2.1 O Plano diretor de reforma do Estado

No Brasil, a crise do Estado tem seu início dos anos 1970 e ficou mais evidente na década de 1980. Esta crise foi decorrente dos padrões de desenvolvimento adotados por governos anteriores, onde o Estado mudou a trajetória de seus encargos principais e partiu para ampliar sua presença no setor produtivo. O efeito deste desalinhamento refletiu diretamente na qualidade dos serviços públicos, na crise fiscal e no aumento da inflação (Brulon; Ohayon; Rosenberg, 2012).

Não seria mais possível esperar que as “*coisas*” por si só se corrigissem; seria necessária uma revisão, principalmente na forma de gerir o país, com vista à possibilidade do realinhamento, que fornecessem as condições para o avanço rumo ao desenvolvimento. Nos anos noventa, deu-se início os estudos visando ao enfrentamento dos problemas das últimas duas décadas. Para tanto, foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), comandados pelo então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, o Plano da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro, que trouxe como proposta, o fortalecimento do Estado (Sano; Abrucio, 2008)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro (PDRAE), publicada em 1995, estabelecia as definições e preceitos para a reforma da administração pública no Brasil. Um dos grandes desafios proposto por este plano seria o estabelecimento de um padrão desenvolvimentista que proporcionasse aos cidadãos brasileiros, o cenário de um futuro melhor com base na preparação do aparelho estatal e profissionalização dos servidores, onde as ações reguladoras, quadro econômico, de mercado e suas políticas, trouxessem resultados positivos para a sociedade (Bresser-Pereira, 2017).

Para a concretização do que foi estabelecido neste plano, seriam necessárias, dentre outras, revisões das práticas administrativas, até então operacionalizada e que tinha como modelo, a administração pública burocrática com seu paradigma estrutural altamente hierarquizado, focado no controle dos processos e não nos resultados.

Este modelo demonstrou ser vagaroso e seu nível de eficácia não conseguia dar suporte às demandas provocadas pela globalização econômica. A partir deste entendimento, partiu-se para o estabelecimento de uma administração pública gerencial, tomando-se por base os preceitos da gestão eficiente onde o foco agora seria no controle do resultado, de forma descentralizada e que a valorização do cidadão ficasse evidenciada, a partir das entregas mais condizentes que se espera do Estado (De Faria; De Faria, 2017).

Os conceitos para a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro tiveram por base os parâmetros técnicos utilizados pela administração privada e o entendimento era o de fortalecimento do Estado, por intermédio do aumento da sua eficiência e profissionalização, de forma que refletissem na qualidade dos serviços por ele prestado à sociedade, seguido pela redução dos custos. Um dos desafios desta nova gestão pública estabelecida pela administração pública gerencial era a promoção do estado social com a elaboração e execução de políticas públicas voltadas para oferta de sistema de previdência social, educação e saúde pública com o menor custo possível e de maior abrangência (Bresser-Pereira, 2017).

A partir dos anos 90, o governo federal brasileiro passou a ter um foco mais voltado às dinâmicas e estratégicas da administração pública, mas esta não foi uma decisão isolada, visto que desde o início dos anos 80, o mundo, originariamente no Reino Unido e Estados Unidos, já vinha realizando mudanças consideráveis no

que se refere à administração pública, indo buscar nas práticas e estratégias da administração privada o modelo que, com as devidas adaptações voltados para o viés da administração pública, pudessem ser utilizadas nestas mudanças (Alcântara; Pereira; Silva, 2015; Secchi, 2009).

As adaptações realizadas na forma de fazer a administração pública, tomando-se por base o modelo da administração privada, ainda na implementação da administração pública gerencial, também denominada nova gestão pública (new public management), traz em seu bojo a expectativa do ganho da eficiência na condução das organizações públicas. A administração pública gerencial não abandonou totalmente o modelo burocrático (Secchi, 2009), ocorreu um aproveitamento do modelo burocrático por parte deste novo modelo de gestão, mas agora com a utilização desta burocracia de maneira mais estratégica (Abrucio, 2007).

O pressuposto da reforma com a nova gestão pública, tomando-se por base a administração pública gerencial, com o devido aparelhamento espelhando-se no mercado, tinha a pretensão de ser mais eficiente na medida em que suas práticas fossem orientadas para resultados, seus controles gerenciais descentralizados, apoiados pelos princípios da flexibilidade, com foco no cidadão cliente (Rezende, 2008).

Pode-se dizer que a administração pública gerencial teve uma vida curta, graças ao não atendimento do que se esperava deste modelo. Há autores que defendem que a administração pública gerencial foi considerada um movimento restrito em espaço e tempo, no que se refere ao processo de mudanças ocorrendo inclusive na Europa, Canadá e na Oceania nos anos 1980 e 1990 (Secchi, 2009).

## 2.2 A falha sequencial na reforma gerencial

Buscando-se identificar o que leva estas reformas a falharem, Rezende (2008), desenvolveu-se estudos voltados a análise comparada sobre a falha sequencial nas reformas gerenciais, focalizando especificamente na experiência brasileira dos anos 90, onde ele buscou apresentar o problema sobre os limites dos ajustes gerenciais, estabelecendo duas categorias de análises, sendo a primeira relacionada aos componentes da natureza e ao intento da reforma, e a segunda com uma associação direta ao entendimento da direção e da correlação da reforma. No quadro 1 é apresentado o resumo do que foi identificado no que se refere à natureza e propósito das reformas gerenciais (Rezende, 2008).

**Quadro 1.** Natureza e propósito das reformas gerenciais

Dimensões de análise	Evidência comparada
Razões para a ocorrência das reformas	- As reformas gerenciais são causadas pela combinação de fatores estruturais, como crise fiscal, globalização, democratização, déficit de desempenho, elevação da deficiência gerencial.
Mecanismos estruturadores	- Processos isomórficos de difusão de paradigmas de políticas; - Descentralização de funções para governos locais e inclusão de atores não-governamentais nas políticas públicas; - Surgimento de modelos híbridos de governança.

Redução da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privatização de funções públicas com a expansão dos mercados para a provisão de serviços públicos;</li> <li>- Conexão normativa entre downsizing e reformas gerenciais;</li> <li>- Evidências empíricas mostram que reformas não produziram tal redução.</li> </ul>
Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os países de renda maior financiam suas próprias reformas;</li> <li>- Os países em desenvolvimento dependem de financiamento de agências multilaterais para realizarem reformas institucionais.</li> </ul>
Focalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As reformas gerenciais voltam-se para promover redefinição do papel do Estado, elevação da accountability, capacidade de gestão e eficiência gerencial;</li> <li>- Considerável variação entre os países nas estratégias de focalização.</li> </ul>

**Fonte:** Rezende, 2008.

Pode-se observar do exposto, que as buscas por respostas às ocorrências de eventos tanto endógenos quanto exógenos, são situações provocadoras para a decisão de redesenhar os processos da administração pública. Não se pode desconsiderar, que a proposta de reforma do Estado com o foco na incrementação da administração pública gerencial, ganhou força pelo fato dos resultados negativos observados na administração burocrática, que, dentre outras, tem-se o excesso de autoritarismo, descontrole financeiro, a pulverização excessiva de empresas públicas, a desorganização gerada a partir das disfunções do modelo, que com o grande apego as normas, provocaram efeitos contrários ao que se pretendia gerando conflitos (Figueiras, 2018).

A partir da proposta de alterações do modelo burocrático para o gerencial, com orientação voltada para resultados, fazia-se necessário o replanejamento do aparelhamento tanto de delegação quanto de controle e, com isso, a reestruturação e implantação de políticas públicas. A descentralização provocaria na elite política o receio tomando por base a herança brasileira no que se refere ao baixo desempenho, falhas sequenciais e a comparação da descentralização com desequilíbrio fiscal, gerando um alto grau de incerteza sobre os tipos de controle. Havia ainda a situação da indeterminação dos relacionamentos entre os ministérios e quais os modelos de desempenhos seriam cobrados pelas organizações (Rezende, 2008).

Alguns pontos fortes observados com a implantação desta nova gestão pública podem ser citados, tais como: questão fiscal (Lei de responsabilidade fiscal); os atores subnacionais “com destaque para os municípios” adotaram algumas inovações nas políticas públicas com uma maior participação social; as informações da administração pública, que até então ou não existia ou não era organizada; o soerguimento das carreiras estatais a partir da realização de concursos públicos e as capacitações realizadas pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, que foi uma forma utilizada para que a meritocracia fosse aplicada de forma melhorada, além do início da efetivação do princípio da eficiência e o estabelecimento do teto, no que se refere à custos com o funcionalismo; e a introdução do governo eletrônico (Abrucio, 2007).

Por fim, o controle configurou-se como um grande vilão para a implementação da administração pública gerencial proposta pela reforma de Estado nos anos 90, dada a incompatibilidade dos entendimentos entre os atores estratégicos e os proponentes, como na experiência brasileira, onde a dicotomia entre o ajuste fiscal e a mudança institucional, orientado por uma mudança estrutural na forma de controle em um ambiente demo-

crático, com o imperativo da grade divisão política e interesses, principalmente pelo temor dos parlamentares na implantação do modelo gerencial em relação ao ganho de mais transparência e com foco no desempenho, tornou-se elevado o descontrole de gestão com um desempenho abaixo do esperado (ibid., 2007; Rezende, 2008).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro foi um instrumento importante para a definição e/ou estabelecimento de inúmeras diretrizes que pudessem promover as mudanças necessárias a partir da instrumentalização de práticas estratégicas de sua administração pública, embora devido à resistência por parte dos atores estratégicos, terminou por não ter sido concluído (Brulon; Ohayon; Rosenberg, 2012; Rezende, 2008). Este não possa ser considerado um caso isolado, pois países europeus também tiveram seus problemas relativos às resistências condizentes com a reforma da gestão pública. (Matias-Pereira, 2008).

### **2.3 A evolução e conceito da governança pública**

Sobre a evolução do conceito de governança voltada para o Estado, Slomski, *et al.* (2010), trazem apontamentos sobre as teorias da firma, dos contratos e da agência, que podem ser consideradas como a base teórica da governança, a saber: a primeira teoria é a Teoria da Firma, de Alfred Marshall publicada em 1890, onde era defendido que o objetivo principal das organizações deveria ser a superestimação do lucro. Esta teoria provocou Ronald Coase, em cujo artigo publicado em 1937, discute a Natureza da Firma, defendendo-a como um ambiente de troca, onde o sistema de mercado seria descartado e a destinação de recursos era praticada diretamente por autoridade e direção.

A segunda é a Teoria dos Contratos elaborada em 1972 por Alchian e Demsetz, que vai de encontro à Teoria da Firma, defendendo a importância do contrato como um meio espontâneo de trocas. Em 1976, quando foi elaborada a Teoria da Agência, em que Jensen e Meckling trazem a percepção de que há um afastamento dos atores, ou seja, o principal (proprietários) e o agente (administradores), eles buscam obter ganhos individuais, configurando desta forma a assimetria de informação entre estes dois atores (Slomski, *et al.*, 2010).

A formulação de uma agenda voltada para a sociedade produzida na arena política, a partir das discussões entre os variados atores sociais, com seus respectivos interesses e existência simultânea, tem sua notoriedade reduzida em detrimento dos interesses das classes dominantes, que buscaram subterfúgios na ação racional-intencional de forma a desconsiderar o poder político, resultando na despolitização do cidadão, performando assim, a importância da democracia. O Estado necessitava definir e agir na direção do atendimento do interesse da sociedade, com vistas à transcendência do cenário econômico e que retornasse à eficiência tão necessária para seu novo papel (Dias; Cairo, 2014).

Como pode ser observado, a tentativa de trazer para a administração pública as condições necessárias para que as entregas no que se refere à qualidade dos serviços, com a redução de custos e com maior profissionalismo, a partir de ações otimizadas, a exemplo da administração privada, mesmo que tenha ocorrido com um certo atraso, passou a ser o norte para o que, na atualidade, veio a se tornar a governança pública que permeia o novo papel do Estado (FLÓREZ-PARRA; LÓPEZ-PÉREZ; LÓPEZ-HERNÁNDEZ, 2014).

Em relação ao novo papel do Estado, entende-se que a consonância dos stakeholders com o objetivo da estruturação, a partir da ação racional-intencional com fundamentos relacionais, pode-se obter a promoção da qualidade, tanto dos relacionamentos quanto dos processos e, desta homogeneização, poder-se-ia obter

como resultante uma administração pública plural, que fornecesse o arranjo para formação de aliança estrutural entre o consenso e a cooperação (Dias; Cairo, 2014) e desta, ter-se o entendimento da governança pública, a respeito ao constructo da relação do público para o público, pelo público.

A governança pública surge como um modelo que toma por base as observações das várias falhas identificadas das tentativas anteriores de reforma do Estado e, a exemplo da experiência da Alemanha (Kissler; Heidemann, 2006), no tocante à discussão sobre a modernização do setor público, mais especificamente de sua gestão. Fica a percepção de que ocorreram evoluções consideradas positivas, tais como, a otimização das ações administrativas com foco na redução dos custos e na busca do ganho da eficiência, embora, no exemplo aqui citado, esta gestão não tenha sido tão atraente aos olhos da sociedade (Dani *et al.*, 2018).

Ao analisar a governança pública, chega-se ao entendimento de que, a partir dos avanços metodológico e instrumental, em busca do modelo que hoje se apresenta, (Kissler; Heidemann, 2006) há o esforço da mudança da situação de uma simples governança, onde o Estado realiza suas ações a partir do ponto de vista de seus gestores, enquanto agentes, sem a devida preocupação e acuidade dos maiores interessados, que, neste caso, é a sociedade/stakeholders (principais), para se tornar uma boa governança, com a aplicação de diretrizes voltadas para o bem comum, ou seja, agora, com o envolvimento dos stakeholders, permitindo que os mecanismos atuem com respeito aos direitos e interesses dos principais, até então negligenciados (Buta; Teixeira, 2020).

Os estudiosos da temática governança consideram que, sobre governança, há um variado número de conceitos (ibid., 2020), podendo até mesmo ser considerado sociologicamente sem uma forma determinada, sendo perceptível diversas origens para a construção de uma estrutura entre o Estado e os stakeholders (Kissler; Heidemann, 2006). Indo um pouco mais adiante na busca da conceituação da governança, pode-se entender que as diversas significâncias e descrições díspares sobre a temática, termina por colocá-la submissa ocasionalmente aos estratagemas teóricos (Ronconi, 2011).

No Quadro 2, são relacionados os mais variados conceitos sobre governança pública a partir de seus autores e ano de publicação. O quadro em questão foi baseado no trabalho realizado por Teixeira e Gomes (2019), onde produziram uma revisão de literatura sobre os conceitos desta temática em bases nacionais e internacionais. Nos conceitos expostos no Quadro 2, podem ser percebidos os reforços das discussões até então trabalhados neste capítulo.

**Quadro 2.** Evolução do conceito de governança pública

	Autor	Conceito de Governança Pública	Ano
1	Rhodes	Está relacionada à mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de administração, onde as redes auto-organizáveis e interorganizacionais são assim caracterizadas: interdependência, troca de recursos e regras de jogo e expressiva autonomia do Estado.	1996
2	Bresser-Pereira e Spink	Capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.	1998

3	Kaufmann, Kraay e Zoido-Lobaton	Tradições e instituições onde a autoridade de um país é exercida, o que inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos. A capacidade efetiva do governo em formular e implementar políticas sólidas e o respeito dos cidadãos e do Estado para com as instituições que governam as interações sociais e econômicas entre eles.	1999
4	Kooiman	Totalidade de interações em que os atores e órgãos do setor público, bem como os atores do setor privado, participam e almejam resolver os problemas sociais. Tratam as instituições como contextos das interações administrativas e estabelecem um fundamento normativo para todas essas atividades.	2006
5	Commission of the European Communities	Forma pela qual a sociedade, em sua acepção mais ampla, resolve aquilo que é do seu interesse ou é comum a todos. É a gestão transparente e responsável dos recursos humanos, naturais, econômicos e financeiros, com vistas a um desenvolvimento equitativo e sustentável. Implicam em processos decisórios claros no nível das autoridades públicas, instituições transparentes e responsáveis, primando pela gestão e distribuição dos recursos e no fortalecimento da capacidade para elaborar e implementar medidas determinadas a prevenir e combater a corrupção.	2001
6	Araújo	Associa a governança com a capacidade que o Estado tem para formular e implementar suas políticas. Para alcançar as metas coletivas propostas, a Administração Pública faz uso das competências de ordem financeira, gerencial e técnica.	2002
7	Commision on Global Governance (CGG)	Totalidade dos diversos modos pelos quais os indivíduos e as instituições públicas e privadas administram seus problemas comuns. Diz respeito não somente às instituições e aos regimes formais autorizados a impor obediência, mas também aos acordos informais que atendam os interesses de pessoas e instituições.	2003
8	Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)	Arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.	2004
9	United Nations Development Programme (UNDP)	Consiste em um sistema de valores, políticas e instituições, onde uma sociedade gera seus assuntos nas dimensões econômica, política e social, via interações dentro e entre o Estado, a sociedade civil e o setor privado. Ela possui três aspectos, a saber: 1) econômico, que inclui processos de tomada de decisão que afetam as atividades econômicas de um país e suas relações com outras economias; 2) político, que compreende os processos de tomada de decisão em que se formulam políticas públicas; e, 3) administrativo, que diz respeito às atividades de implementação dessas políticas.	2004



10	Kooiman	Totalidade de interações em que os atores e órgãos do setor público, bem como os atores do setor privado, participam e almejam resolver os problemas sociais. Tratam as instituições como contextos das interações administrativas e estabelecem um fundamento normativo para todas essas atividades.	2006
11	World Bank (WB)	Consiste no exercício da autoridade, do controle, da administração e do poder do governo. É o modo pelo qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, visando o desenvolvimento e implicando na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir suas funções.	2008
12	Matias-Pereira	É o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos – cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores – com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.	2010
13	Slomski, <i>et al.</i> (conceito do Cadbury Committee, 1990)	é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.	2010
14	Brasil/TCU	Um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, os servidores ou colaboradores e os órgãos de controle.	2011
15	International Federation of Accountants (IFAC)	Compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.	2013
16	Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	Sistema de gestão pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.	2015
17	Matias-Pereira	Requer, entre outras ações, gestão estratégica, gestão política e gestão de eficiência, eficácia e efetividade.	2017
18	Governo Federal / Brasil / Dec. 9.203/2017	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	2017

**Fonte:** Adaptado de Teixeira e Gomes, 2019.

Dentre os vários aspectos vinculados ao conceito de governança, tem-se na gestão (*management*); transparência (*disclosure*); prestação de contas (*accountability*); ética e integridade (*compliance*) e na participação dos interessados (*stakeholders*) no âmbito das decisões relacionadas à estipulação das políticas públicas a serem instituídas, os referenciais para a consecução de uma governança efetiva. Estes aspectos precisam fornecer tanto as condições ótimas em que se possam promover a observância da concretização das políticas públicas quanto a participação dos *stakeholders* (principal) e imputação dos responsáveis pela gestão (agentes) (Oliveira; Pisa, 2015).

## 2.4 Governança pública na universidade

Como explicitado no início deste trabalho – mais especificamente no título, problema de pesquisa e objetivos – o ponto focal é a análise da governança pública da UFT, portanto, a partir desta etapa, é o que será abordado.



Por todo o exposto até o momento, é notório que a discussão sobre a temática governança pública tem uma importância cada vez mais crescente, visto que os recursos públicos, como o próprio nome já define, tem como seu principal mantenedor a sociedade e, portanto, deve ser administrado de forma otimizada, no que se refere a sua aplicação, sem abrir mão da transparência, onde deve ser informado: como, onde, porque e quanto foi aplicado os recursos. Com o objetivo de materializar tais responsabilidades, o TCU, instituiu a partir de 2017, o levantamento integrado de governança organizacional pública (iGG), onde as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) também participaram e a partir dos resultados das medições realizadas no levantamento, pôde-se ter uma percepção do estágio de governança de cada uma delas (Marques *et al.*, 2020).

Para a medição do iGG, é utilizado um método onde são atribuídos valores numéricos às categorias de respostas constantes nos questionários. Para cada questão são atribuídos: valor “0” para respostas do tipo: “*Não adota*” e “*Não se aplica (risco não tratado)*”; valor “0,05” para resposta do tipo: “*Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la*”; valor “0,15” para resposta do tipo: “*Adota em parte*”; valor “0,5” para respostas do tipo: “*Adota parcialmente*” e “*Não se aplica (risco medianamente tratado)*” e valor “1,0” para respostas do tipo: “*Adota em grande parte ou totalmente*” e “*Não se aplica (risco tratado)*” (BRASIL, 2020).

O resultante da aplicação deste método define a categoria da capacidade em relação ao nível de Governança e Gestão Pública no qual a organização avaliada se encontra. As categorias estão divididas da seguinte forma: *Inicial*, dividido em dois estágios, sendo o “*Inexpressivo*” variando entre o 0 a 14,99% e o “*Iniciando*”, entre “15% e 39,9%. A categoria “*Intermediário*”, varia entre 40% e 69,99% e a categoria “*Aprimorado*”, compreendendo resultados entre 70% a 100% (BRASIL, 2020).

As políticas públicas voltadas para a IFES, definidas no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), mais especificamente no que se refere as ações com vistas ao resgate da disseminação do ensino superior, a partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), tem demandado bastante dos gestores na medida em que o crescimento das IFES ocorreu em maior magnitude a partir das aplicações dos planos aqui citados, mas não se percebe o aumento de recurso capital proporcional à demanda e esta escassez obriga os gestores cada vez mais repensar formas de gerir este descompasso (Marques *et al.*, 2020; Sobreira; Junior, 2018).

A governança, enquanto sistema e/ou metodologia, tem foco na otimização do planejamento (Teixeira; Gomes, 2019) como elemento de estabelecimento e análise de cenários. Para que as ações futuras possam ter o sucesso desejado, faz-se necessário o estabelecimento de sua meta e de sua mensuração (Marques, 2020). Isto significa que se pretende obter determinado resultado: são necessários que metas sejam estabelecidas e acompanhadas, medição esta realizada a partir de indicadores efetivos, com base em custo benefício e que seus resultados possam materializar o nível de efetividade da gestão organizacional (Abrucio, 2007; Oliveira; Pisa, 2015).

A visão da governança enquanto matriz institucional é entendida por Klein, Pizzio e Rodrigues (2018) como sendo um instrumento que visa o equilíbrio entre a redução do gasto transacional com a oferta de resultados de bens ou serviços aceitáveis por parte dos interessados. Sendo assim, a governança pode incorporar uma variedade de combinações, tais como: regulação hierárquica, mecanismo de ajustamento mútuo, acordos produzidos por negociação, dentre outros. Em referência à universidade, a obra comenta que, a governança não tem como tendência a neutralidade, isso pela própria arbitragem de atores internos e externos, situação que permite o não tratamento equânime definido pela própria instituição.

Em termos de governança pública, espera-se que o ganho da qualidade desejada de suas ações, seja oriundo de planejamento, execução e controles necessários, com vistas ao equilíbrio do custo / benefício, para o atendimento da forma mais completa possível das demandas da sociedade e sempre com base na eficiência (Klein; Pizzio; Rodrigues, 2018).

A eficiência na governança pública vem como um objetivo precípuo, assim como a transparência (Alcântara; Pereira Silva, 2015), mas ao mesmo tempo, a eficiência no contexto público é muito confusa quando comparada ao contexto privado, pois o Estado tem a finalidade da prestação do serviço para a sociedade sem o propósito de lucro, assim dizendo, os resultados são medidos a partir do atendimento ao que a legislação determina (Costa; Leal, 2018).

É perceptível que a universidade está cada vez mais presente no contexto social, assim como seu expressivo compromisso, principalmente na atualidade que a partir de suas ações de oferta das condições de profissionalização aos cidadãos, da produção e difusão dos saberes científicos e da geração e operacionalização de tecnologias inovadoras, impactam fortemente na alavancagem social, econômico e cultural (Freire; Conejero; Parente, 2021).

A universidade tem um expressivo número de stakeholders que demandam de resultados que extrapolam os processos finalísticos voltados para o ensino e pesquisa e extensão, somado ao dinamismo e complexidade a qual está sujeita, é que se traz a imprescindibilidade dos gestores observarem cada vez detalhadamente os caminhos a serem definidos e seguidos, mas sem desconsiderar a importância destes stakeholders em todos os processos (Freire; Conejero; Parente, 2021; Klein; Pizzio; Rodrigues, 2018).

Com um enfoque mais restrito sobre governança em universidade pública, não se pode deixar de comentar a importância da atenção em seus *stakeholders*, pois o alinhamento entre os interesses destes com os interesses organizacionais chega a ser quase um duelo e que traz muita dificuldade para o atingimento dos objetivos, e com base nesta realidade é que percebe-se a importância da governança pública nas universidades, e que mesmo assim tem sua aplicação sobre grande complexidade, dado ao fato da dinamicidade e interação dos vários stakeholders (Freire; Conejero; Parente, 2021).

Mesmo que a governança pública seja um sistema que carrega em seu escopo primordial os esforços para a oferta de ferramentas e métodos, com vista a garantia de entregas mais próximas ao esperado pelos stakeholders, em uma universidade, principalmente pública, a aplicação de um sistema deste porte, por mais detalhado que seja, ainda é muito dificultado, justamente pela própria saliência destes envolvidos, em outras palavras, os stakeholders, tanto fazem parte na execução dos processos, quanto os apoiam politicamente interna e externamente, mas também cobram a efetividade deste mesmo sistema. Logo, o processo de planejamento demanda de idealização, construção, abastecimento e análise de indicadores, que possam realmente demonstrar a realidade vivida pela organização.

### 3. UMA ANÁLISE SOBRE AS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS VOLTADAS PARA A GOVERNANÇA PÚBLICA

Com o objetivo de agregar valor ao norteamento necessário para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela realização de uma revisão sistemática dado ao fato desta metodologia delinear de forma clara e ordenada a partir de mecanismos previamente estabelecidos, e atendidos, a busca de literatura sobre o tema da pesquisa disponíveis em bases de dados indexados. (Iritani *et al.*, 2015; Sampaio; Mancini, 2007).

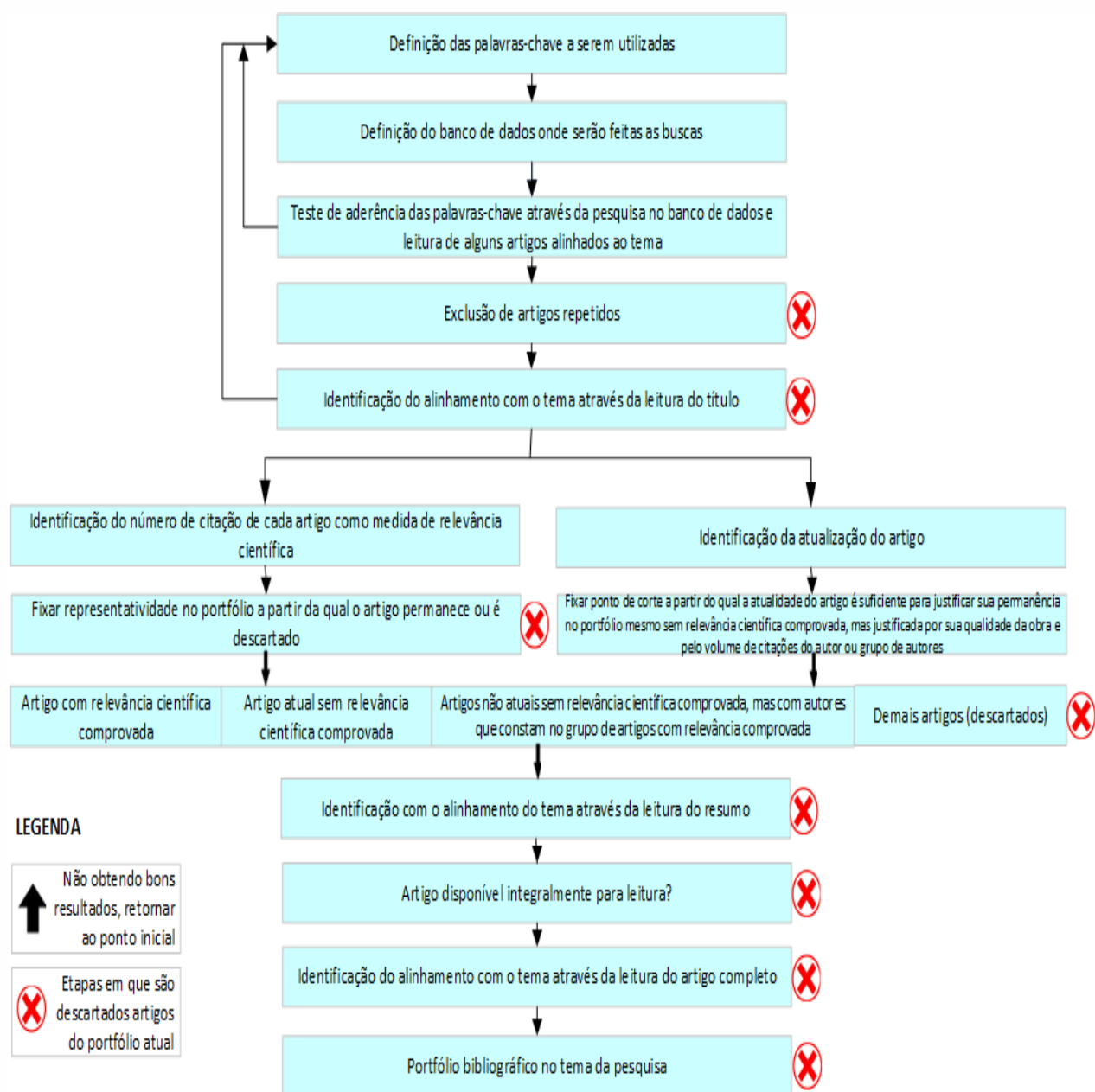
Por ser um método sistemático, a realização dessa revisão deu-se com a definição e atendimento do protocolo a seguir para a construção do banco de artigos e de autores: foi realizada a busca de evidência na base de dados indexados, com a seleção e aplicação de palavras-chave com operadores booleanos e filtros; a revisão e seleção dos artigos encontrados a partir de leitura e análise das palavras-chaves e resumos dos artigos retornados; identificação e análise da relevância científica dos artigos resultantes do processo de pesquisa. (De Medeiros, 2015; Iritani *et al.*, 2015).

Após a aplicação do protocolo estabelecido e de posse dos artigos retornados no decorrer da pesquisa realizada na revisão sistemática, foi definido o banco de artigos refinado que será o portfólio bibliográfico a ser utilizado no trabalho (Afonso *et al.*, 2011). Em seguida, foi realizada uma análise bibliométrica que teve por objeto o estudo na perspectiva quantitativa de resultados científicos, difusão e utilização dos estudos publicados, com a exposição destes achados a partir de dados numéricos (De Medeiros *et al.*, 2015)

Com base nos estudos quantitativos detalhados, relacionados aos achados no momento da revisão sistemática e que vieram a compor o portfólio bibliográfico a ser utilizado na revisão de literatura, pôde-se gerar percepções a respeito dos resultados dos retornos pesquisados, quantificando-os em termos de documentos selecionados, descartados por motivo de duplicidade, ou artigo não alinhado ao tema da pesquisa, ou seja, a bibliometria é a aplicação de métodos quantitativos com o intuito da investigação do mérito da produção do conhecimento (Cassundé; Barbosa; Mendonça, 2018).

Com o intento da efetivação da revisão sistemática, foram utilizados os parâmetros definidos na metodologia Proknow-C (Knowledge Development Process – Constructivist), desenvolvida pelo Laboratório de Metodologias Multicritério, em Apoio à Decisão (LabMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina. A opção por esta metodologia deu-se pelo fato de ser adequada para o estabelecimento do portfólio bibliográfico a ser utilizado a partir da realização da revisão bibliométrica. (Afonso *et al.*, 2011). Na Figura 1, é demonstrado o resumo das etapas do Proknow-C a serem utilizadas.

**Figura 1.** Resumo das etapas de aplicação do Proknow-C



**Fonte:** Adaptado de Afonso *et. al.* (2012).

Como o objetivo é o estudo sobre governança pública, mais especificamente sobre os indicadores relacionados à universidade federal, entendeu-se como necessário, o estabelecimento de dois eixos a serem utilizados na revisão sistemática para futura análise bibliométrica, de forma que, para o eixo 1 (um) foram utilizadas palavras-chave onde se pudesse ter o retorno sobre governança pública, em um aspecto mais genérico, e para o eixo 2 (dois). As palavras-chave utilizadas tiveram como intenção o retorno de artigos que trouxessem discussões sobre governança pública aplicada às universidades públicas (federais, estaduais e/ou municipais), formando um aspecto mais concentrado.

Pretendeu-se desta forma, identificar e selecionar um conjunto de artigos que fornecessem a base teórica necessária para o embasamento voltado à discussão pretendida no trabalho, que é um estudo sobre os indicadores de governança pública em uma universidade federal. No Quadro 3, é apresentada a relação de palavras-chave, filtros e operadores booleanos utilizadas na revisão sistemática para os eixos em questão.

Em atendimento das etapas definidas no método Proknow-C, foram estabelecidos o que segue: etapa 1, definição das palavras-chave.

**Quadro 3.** Palavras-chave, filtros e operadores booleanos utilizados

	Palavras-chave / Filtros e operadores booleanos utilizados	Eixo
1	[Qualquer campo contém=(Plano diretor da Reforma do Estado)]	1
2	[Título contém=(Reformas da administração pública)]	1
3	[Título é exato=(Reforma gerencial)]	1
4	[Título contém=(Gerencial)] E [Título contém=(Falhas)]	1
5	[Título contém=(Governança pública)]	1
6	[Título Contém=(Governança pública)] E [Título Contém=(Revisão conceitual)]	1
7	[Título é exato=(trajetória)] E [Título contém=(gestão pública)]	1
8	[Título é Exato=(Governança pública)] E [Qualquer campo Contém=(Indicadores)]	1
9	[Título contém=(Governança pública)]	2
10	[Título é exato=(Universidade federal)] E [Título é exato=(Governança pública)]	2
11	[Título Contém=(Governança pública)] E [Título Contém=(Universidades federais)] E [Título Contém=(Tribunal de contas da união)]	2
12	[Título é exato=(Governança no setor público)] E [Título contém=(Instituição de ensino superior)]	2
13	[Título contém=(Governança universitária)] E [Título contém=(Amazônia)]	2

**Fonte:** Base da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

Pelo fato da revisão sistemática ter sido dividida em dois eixos de forma a atenderem a dimensão mais abrangente (eixo 1), *governança pública*, e a mais específica (eixo 2), *governança pública em universidade pública*. Procurou-se estabelecer as possibilidades de filtrar os artigos que pudessem servir de base teórica para construção deste trabalho. Para tanto, foram estabelecidas oito palavras-chave para a dimensão mais abrangente. Neste caso o eixo 1 e quatro palavras-chave para a dimensão mais específica, eixo 2.

Para o atendimento da etapa 2, foi definida a base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com vistas a realização das buscas dos artigos, visto que seu Portal de Periódicos é uma biblioteca virtual que concentra e oferece o que tem de melhor na produção científica nacional e internacional.

Com a finalidade do desenvolvimento das etapas 3, 4 e 5, quando da *análise de aderência das palavras-chave e leitura* de alguns *artigos* alinhados aos temas, *exclusão* de artigos repetidos e identificação do alinhamento ao tema a partir da leitura do título, pode ser conferido na Tabela 1 o quantitativo de retornos obtidos, eixos atendidos, quantidade de artigos selecionados, artigos descartados por estarem duplicados ou por não estarem alinhados ao tema, ou pelo fato de serem artigos não acessíveis.

Com o propósito de otimizar as ações destas etapas, recorreu-se ao software de gerenciamento de referências bibliográfica EndNote que, a partir da realização do download dos artigos retornados no formato "RIS" (*Research Information System*) diretamente do Portal Periódicos da CAPES, passaram por um processo de filtragem onde foram identificados os artigos duplicados. Após o descarte dos artigos duplicados e dos não

acessíveis, foram realizadas análises dos títulos e das palavras-chave dos artigos restantes e, pôr fim, foram selecionados os artigos pertinentes à pesquisa para compor o portfólio bibliográfico.

**Tabela 1.** Resumo dos retornos obtidos a partir da pesquisa na base de dados

Palavras-chave	Retorno	Eixo	Selecionados	Duplicados	Não alinhado ao tema	Não acessível
[Título contém=(Governança pública)]	572	1	13	201	358	0
[Título contém=(Reformas da administração pública)]	167	1	3	52	111	0
[Título é Exato=(Governança pública)] E [Qualquer campo Contém=(Indicadores)]	13	1	4	4	4	0
[Título Contém=(Governança pública)] E [Título Contém=(Conceitual)]	4	1	1	3	0	0
[Título é exato=(trajetória)] E [Título=(gestão pública)]	23	1	1	11	8	3
[Título contém=(Gerencial)] E [Título contém=(Falhas)]	3	1	1	1	0	1
[Título é exato=(Reforma gerencial)]	39	1	2	9	24	4
[Qualquer campo contém=(Plano diretor da Reforma do Estado)]	2	1	1	0	0	1
[Título é exato=(Universidade federal)] E [Título é exato=(Governança pública)]	2	2	2	0	0	0
[Título Contém=(Governança pública)] E [Título Contém=(Universidades federais)] E [Título Contém=(Tribunal de contas da união)]	2	2	1	1	0	0
[Título é exato=(Governança no setor público)] E [Título contém=(Instituição de ensino superior)]	2	2	1	1	0	0
[Título contém=(Governança pública)]	1	2	1	-	-	-
[[Título contém=(Governança universitária)] E [Título contém=(Amazônia)]	2	2	1	1	0	0
	832		32	284	505	9

**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

O que pôde ser identificado no decorrer da revisão sistemática realizada no Portal Periódicos da CAPES é que o quantitativo de artigos retornados que atendessem ao eixo 2 referente à governança pública em universidade pública apresentou um nível muito baixo quando comparado com o retorno de artigos que atendessem ao eixo 1, que é a área mais abrangente. Dos nove artigos retornados na pesquisa para o eixo 1, foram aproveitados seis (66,67% do total retornados), dado o fato que três estavam duplicados (33,3%).

Ainda em termos numéricos, temos que, no que se refere aos artigos retornados no decorrer da revisão sistemática (832), eles estão distribuídos no total de 823 artigos para o eixo 1 e apenas 9 para o eixo 2, representando respectivamente 98,9% e 1,1%.

Entende-se que este resultado é o reflexo do baixo número de trabalhos de pesquisa científica voltados

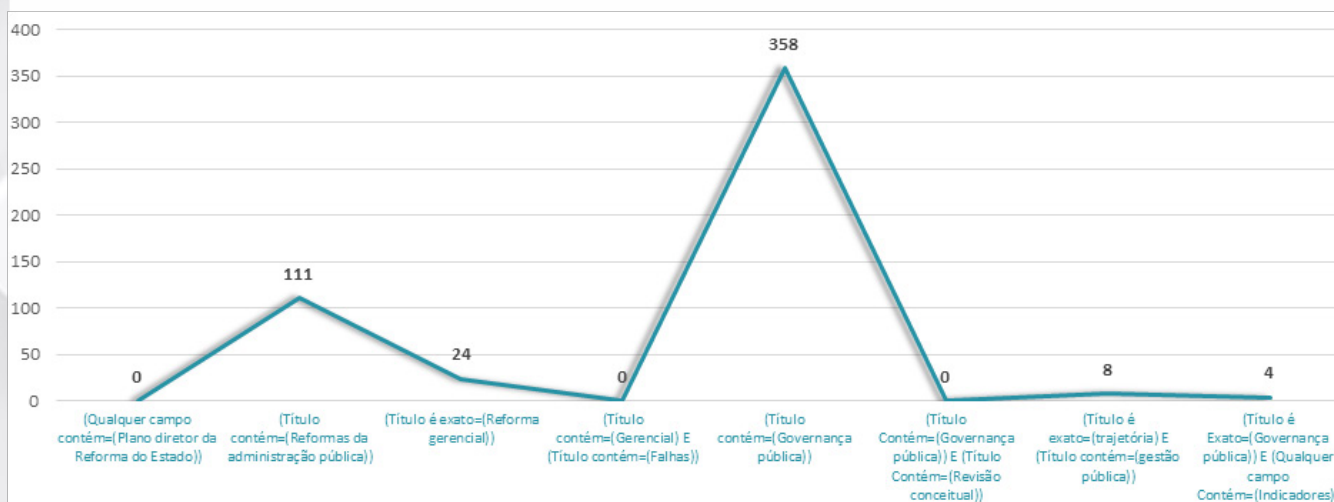


para o tema de governança pública em universidades pública. Esta percepção toma por base a consideração de que a base de dados da CAPES, a partir de seu Portal Periódico, por ser uma ferramenta que oferta mais de quarenta e dois mil títulos de periódicos em texto completo e com suas bases referenciadas (CAPES, 2021) certamente é uma referência em termos de busca acadêmica.

Na etapa 4, ainda em análise da Tabela 1, tem-se que o volume de artigos duplicados na base de dados utilizada na pesquisa foi muito elevado. Esta afirmativa se apoia nos resultados, onde dos 830 artigos retornados, 284 estavam duplicados refletindo 34% do total. No que tange à indisponibilidade do artigo retornad, o perfazendo o total de nove artigos não acessíveis, o que representa apenas 1% do total retornado.

Em relação a etapa 5 da metodologia aqui utilizada, buscou-se a *identificação do alinhamento* com o tema através da *leitura* do título em comparação com as palavras-chave. Na medida em que as palavras-chave foram sendo realinhadas e refinadas, tomando por base palavras-chave constantes nos artigos retornados, em relação ao título, foi possível reduzir o número de artigos não alinhados ao tema da pesquisa. O realinhamento foi realizado de forma que não se perdesse o foco principal do conteúdo buscado para a construção do portfólio bibliográfico para fundamentar a revisão de literatura. Cabe aqui ressaltar que o realinhamento foi aplicado mais especificamente ao eixo 1, dada a ocorrência do quantitativo de artigos retornados e não alinhados ao tema da pesquisa no momento da leitura das palavras-chave e do resumo. Esta situação pode ser evidenciada no Gráfico 1.

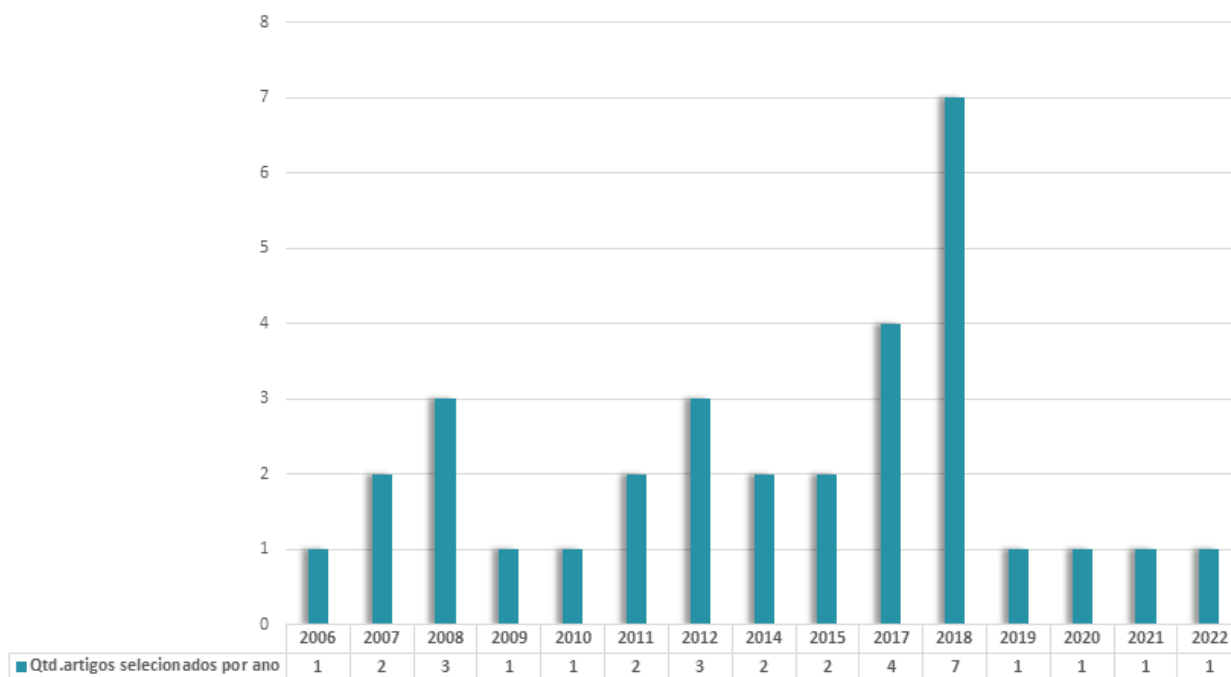
**Gráfico 1. Palavras-chave realinhadas**



**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

Para a configuração do portfólio bibliográfico para esta pesquisa, foi realizada nas etapas 6 e 7, com o objetivo de *identificar a relevância científica* de cada obra e a *identificação da atualização* das obras selecionadas. Para isso, foi, em um primeiro momento, realizada a tabulação da *quantidade* de *artigos selecionados por ano*, como pode ser conferido no Gráfico 2 e, em um segundo momento, a quantidade de citações por artigo/ano de forma que se possa configurar a *relevância científica* buscada para os artigos selecionados (ver Gráfico 3).

**Gráfico 2.** Quantidade de obras selecionadas para o portfólio bibliográfico por ano de publicação



**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

No Gráfico 2, pode ser percebido, que dentre os artigos selecionados, o maior volume concentrou-se nos anos de publicação 2017, com 12,5%, e 2018, com 21,9%, ambos representando 34,4% do total das obras selecionadas, acompanhadas pelos anos 2007, 2008, 2011, 2012, 2014 e 2015, perfazendo um total de 43,8% do total de produção para a temática pesquisada.

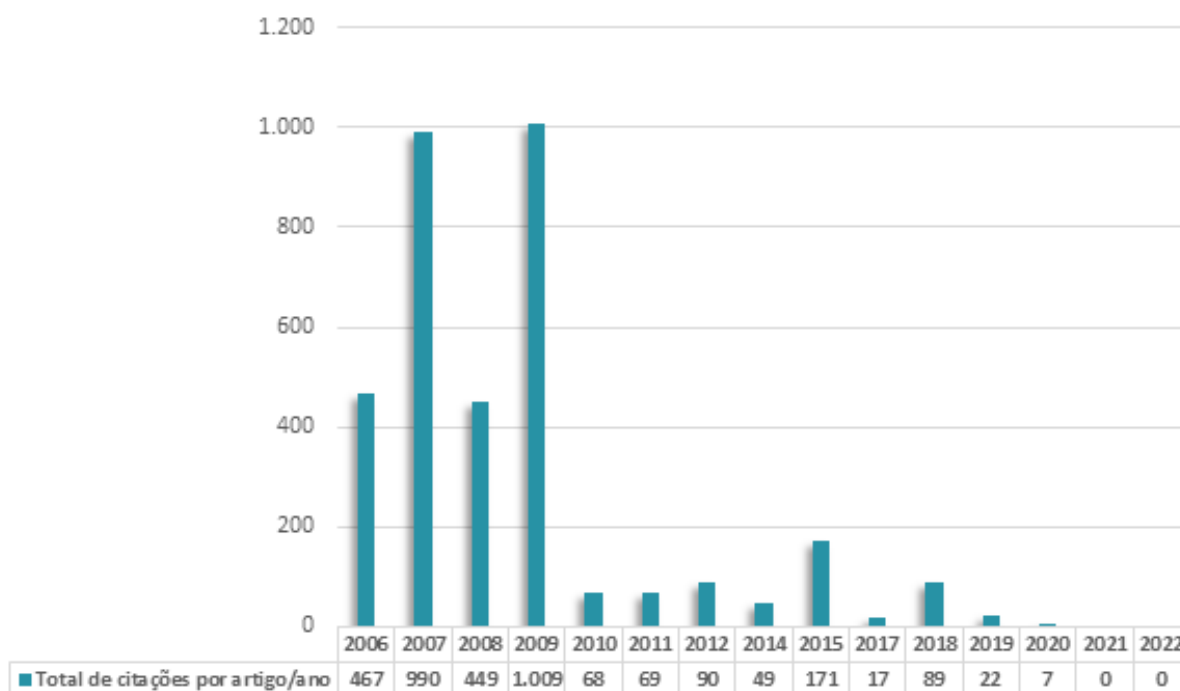
Os anos 2006, 2009, 2010, 2019, 2020, 2021 e 2022 apresentaram o menor volume de produção para a temática objeto da pesquisa, que satisfizesse os protocolos aplicados nesta pesquisa, sendo o somatório da produção dos anos citados, responsável pelo total de 12,5%, em outras palavras, cada um dos anos citados representa apenas 3,1%, com apenas uma obra retornada para cada um dos anos.

A pretensão inicial seria fazer a pesquisa de artigos publicados no período de 2010 a 2020, mas, dado ao baixo volume de retorno que atendessem ao tema da pesquisa ora realizada, principalmente com relação ao eixo 2, somada a necessidade de uma base teórica mais robusta, terminou-se por serem aceitos artigos produzidos em anos anteriores a 2010 e posteriores a 2020.

Na realização das etapas 6 e 7 da metodologia Proknow-C, a seleção dos artigos, até então, deu-se pelos aspectos analisados no que se refere a: aderência ao tema da pesquisa em consonância com as palavras-chave, e relevância científica identificada a partir da quantidade de citações computadas para cada artigo retornados. Ressalta-se que, para a identificação do volume de citação que os artigos selecionados receberam, foi realizada, a partir de consulta na ferramenta do Google Acadêmico e que podem ser conferidas no Gráfico 3.



**Gráfico 3.** Total de citações por artigo/ano



**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

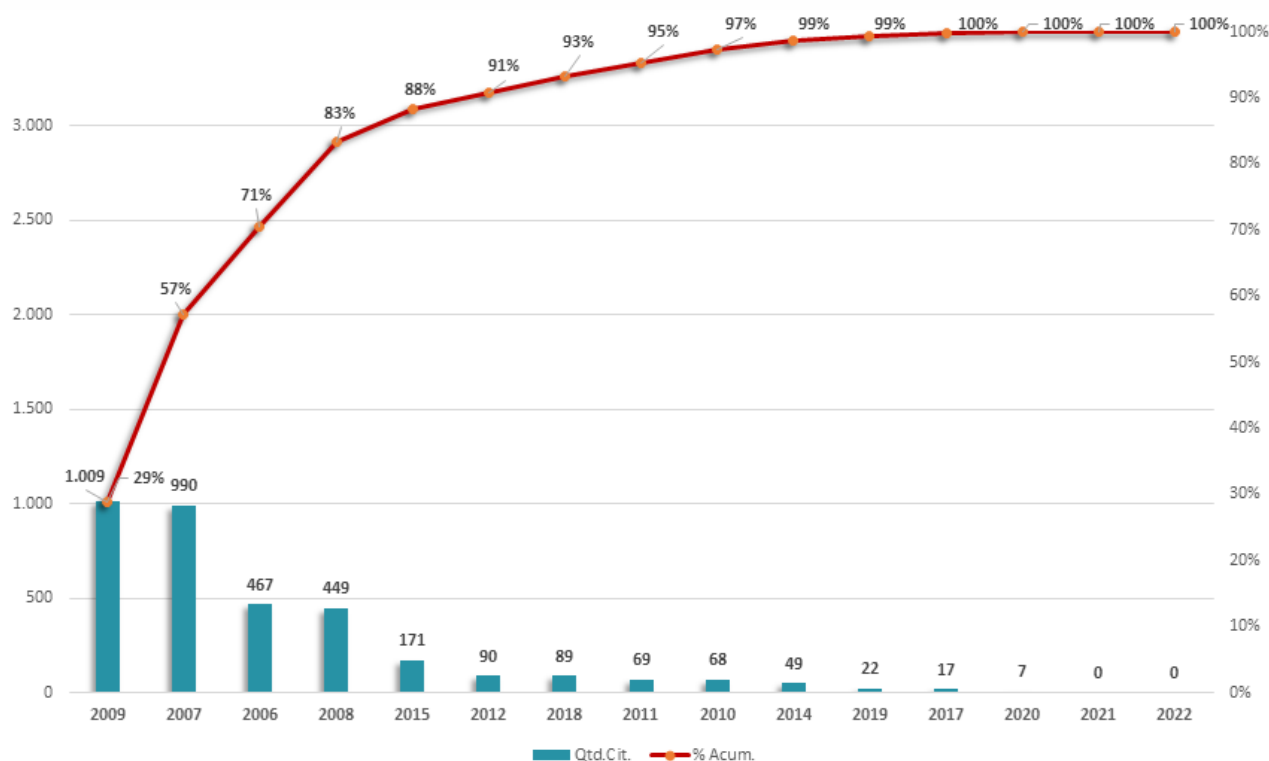
O que pode ser percebido no decorrer da análise bibliométrica é que o volume de citações obtida por determinados artigos e/ou grupo de artigos apresenta um número elevado em detrimento de outros.

Outra forma de demonstrar o volume de citações por artigo e/ou grupo de artigo/ano, pode ser conferida no Gráfico 4 onde foi utilizado o diagrama de Pareto com o intuito de evidenciar que os artigos e/ou grupo de artigos publicados nos anos 2006, 2007, 2008 e 2009, são responsáveis por mais de 2.900 citações, o que representa um percentual acima de 80% em relação ao total de citações referente ao tema pesquisado. O baixo volume de citações em relação aos artigos a partir do ano 2020, pode ser em detrimento da condição do pouco tempo da publicação em relação ao período da realização desta pesquisa.

Para a realização das etapas 8 e 9 onde foram estabelecidas a *representatividade* dos artigos retornados e analisados, assim como a observação em relação a *atualidade* dos mesmos, cabe aqui expor que os artigos de Freire, Bruno Dutra; Conejero, Antonio Marco; Parente, Tobias Coutinho, 2020, e Marques, Pauliane Venessa da Silva Braga, *et al.*, 2021, que segundo os dados constantes na ferramenta Google Acadêmico, em consulta no momento desta pesquisa, não havia sido citados até então, mas mesmo assim, foram selecionados para compor o portfólio bibliográfico, devido ao fato da relevância do conteúdo do artigo, devido ao fato de ser um dos poucos artigos retornados no decorrer da consulta que trata de governança em universidade pública, assim como em atendimento a etapa 10, quando da orientação para a valorização do somatório de citações dos autores responsáveis pelas duas obras em questão, onde, de acordo com o Google Acadêmico, era de 784 e 383 (ver Gráfico 5) citações respectivamente no momento da pesquisa.

Pelo motivo exposto, entende-se que os autores são bem aceitos pela comunidade acadêmica e, como já citado, o fato de serem artigos que tratam de governança pública aplicada à instituições de ensino superior, que é o eixo 2 desta pesquisa que tiveram um baixo volume de retorno de publicações.

**Gráfico 4.** Diagrama de Pareto sobre o artigo e/ou grupo de artigo/ano responsáveis pela maior quantidade de citações sobre o tema pesquisado



**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022)

A Tabela 2 traz um resumo das informações apresentadas nos Gráficos 2, 3 e 4, demonstrando, em termos numéricos, o total de artigos selecionados por ano, volume de citações por artigo e/ou conjunto de artigos/ano, além do percentual de citações por artigo e/ou conjunto de artigo/ano. A intenção foi a de reforçar, em termos de relevância científica, os artigos selecionados para compor o portfólio bibliográfico a ser utilizado na base conceitual da revisão de literatura do trabalho de pesquisa ora apresentado.

**Tabela 2.** Resumo quantitativo dos artigos selecionados no que se refere à relevância científica

	Anos de publicação dos artigos selecionados															
	Totais	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Artigos selecionados	32	1	2	3	1	1	2	3	2	2	4	7	1	1	1	1
Citações por artigo ou conjunto de artigo/ano e total final de citações	3.497	467	990	449	1.009	68	69	90	49	171	17	89	22	7	0	0
% de citações por artigo ou conjunto de artigo/obra		13,4	28,3	12,8	28,9	1,94	1,97	1,4	1,4	4,89	0,49	2,55	0,63	0,2	0	0

**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

O banco de autores definidos ao final da revisão sistemática realizada neste trabalho, é apresentado no Gráfico 5, onde são demonstrados o peso de cada autor e/ou grupo de autores dos artigos selecionados, em relação ao volume de citações, para compor o portfólio de literatura. Cabe aqui ressaltar que o total de citações do grupo de autores é o que compõe o portfólio de literatura resultante.

Para o estabelecimento do volume de citações de cada autor e/ou grupo de autores por artigo selecionado, recorreu-se às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2018), mais especificamente no item 8.1.1.2, onde é determinado que a partir de quatro autores é aceitável a indicação do primeiro autor e seguido pela utilização da expressão latina “*et al*”. Desta forma, obteve-se o somatório de citações do autor ou do grupo de autores para cada artigo selecionado.

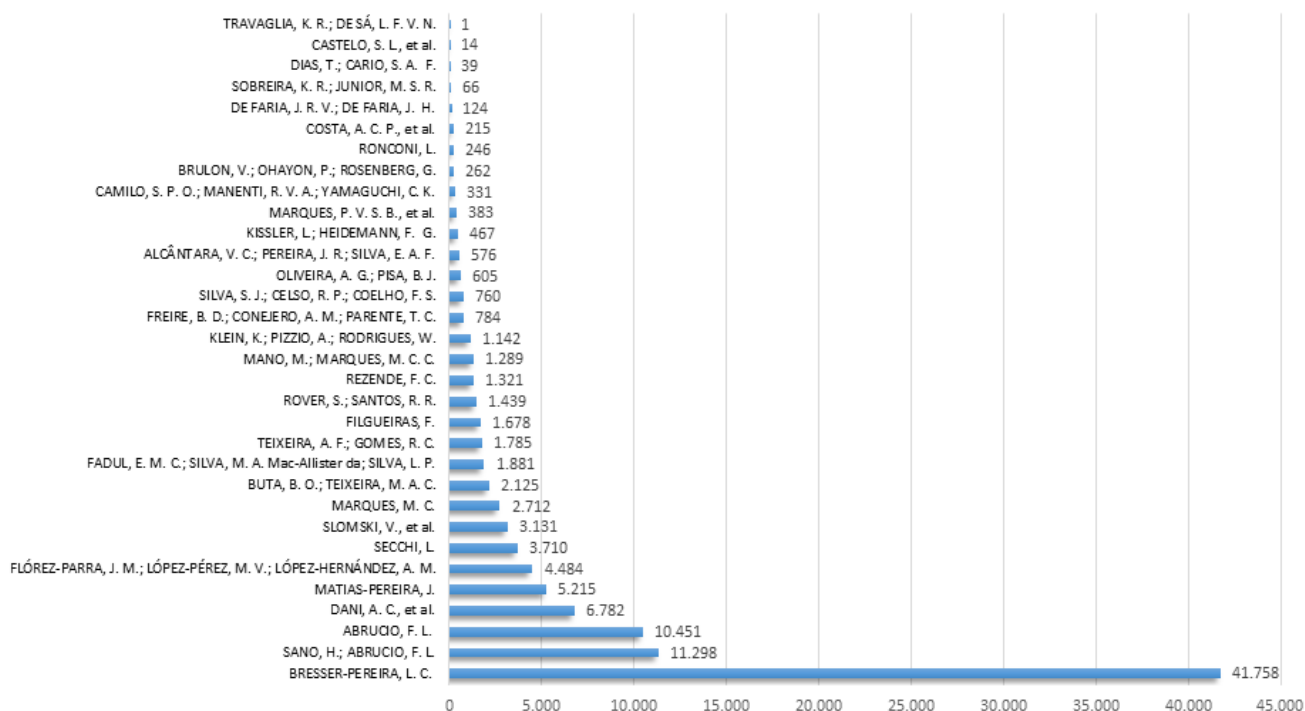
De acordo com a pesquisa realizada na ferramenta Google Acadêmico, em busca do volume de citação para cada obra selecionada, em relação ao autor e/ou grupo de autores, pode ser observado no Gráfico 5, que os autores BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (2017); Sao, Hironobu (2008); Abrucio, Fernando Luiz (2007); Dani, Andréia Carpes, et al. (2018); MATIAS-PEREIRA, José (2008) e FLÓREZ-PARRA, Jesus Maurício, et al. (2014), destacam-se no portfólio bibliográfico estabelecido, pelo fato deste grupo de autores contar com volume de 79.988 citações, e que perfaz uma média de uma média superior 13.331 mil citações por autor, ressaltando que estes autores trabalham com temas voltados para o eixo 1 desta pesquisa, ou seja, discutem sobre a governança pública em sua forma mais abrangente.

Em relação ao eixo 2, que trata de forma mais específica o tema voltado para governança pública em universidade pública, foi identificado que os autores: Costa, Freire, Klein, Mano, Marques e Sobreira, são responsáveis por mais de 3.879 mil citações, perfazendo um média superior a 646 citações por autor.

Realizando uma comparação entre o total de citações do portfólio de literatura definida com o resultado da pesquisa, que é de 107.074 mil, em relação aos seis autores ou grupo de autores, mais citados, cujas obras atendem ao eixo 1, chega-se a uma representação de 74,72%, enquanto que os únicos seis autores e/ou grupo de autores com trabalhos retornados que atendem ao eixo 1, é igual a 3,63%.

A partir das análises acima realizadas, tem-se o entendimento de que a relação entre o volume de trabalhos publicados com a temática de governança pública em universidade pública em relação a sua baixa procura pode estar expondo uma realidade da baixa produção científica sobre este tema.

**Gráfico 5.** Banco de autores com os respectivos números de citações

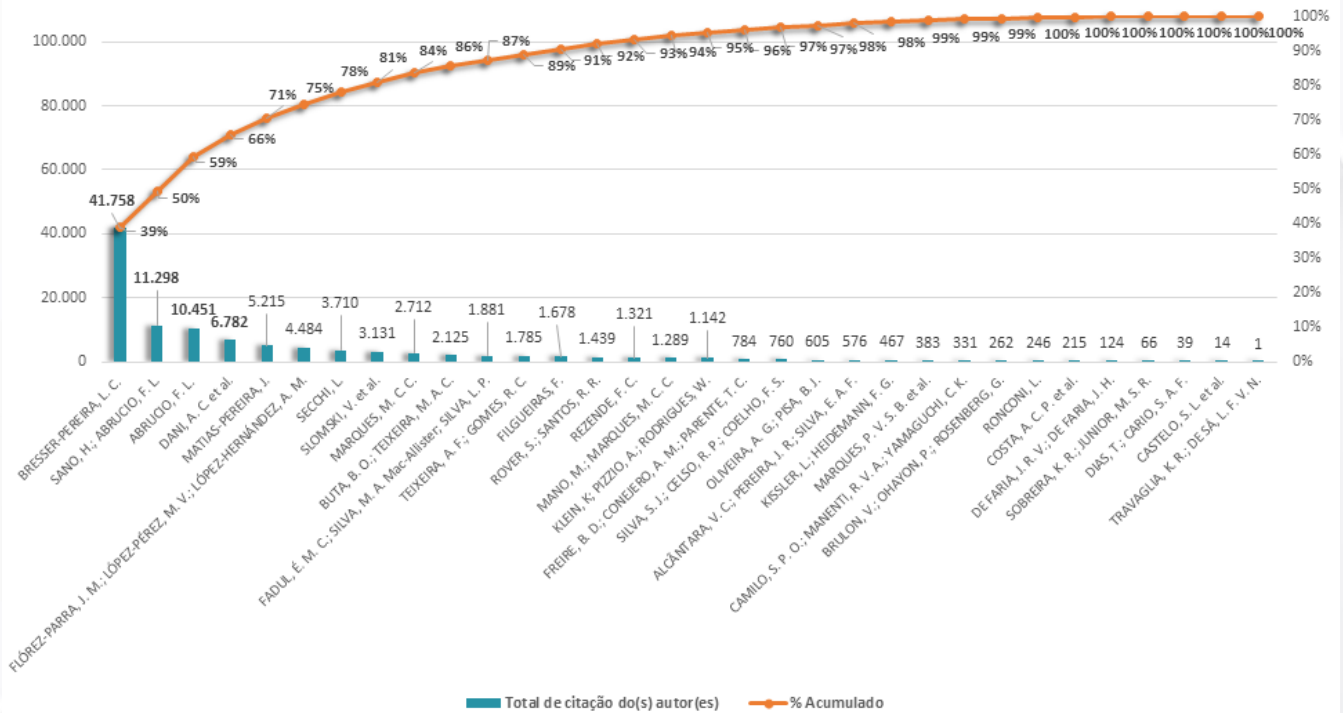


**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

Com a intenção de demonstrar o volume de citações dos autores ou grupo de autores das obras selecionadas, pode ser observada no Gráfico 6, onde, a partir do diagrama de Pareto são evidenciados que os seis primeiros autores ou grupo de autores são os mais relevantes, sendo responsáveis por mais de setenta por cento do total de citações que compõe o portfólio bibliográfico selecionado resultante desta pesquisa.

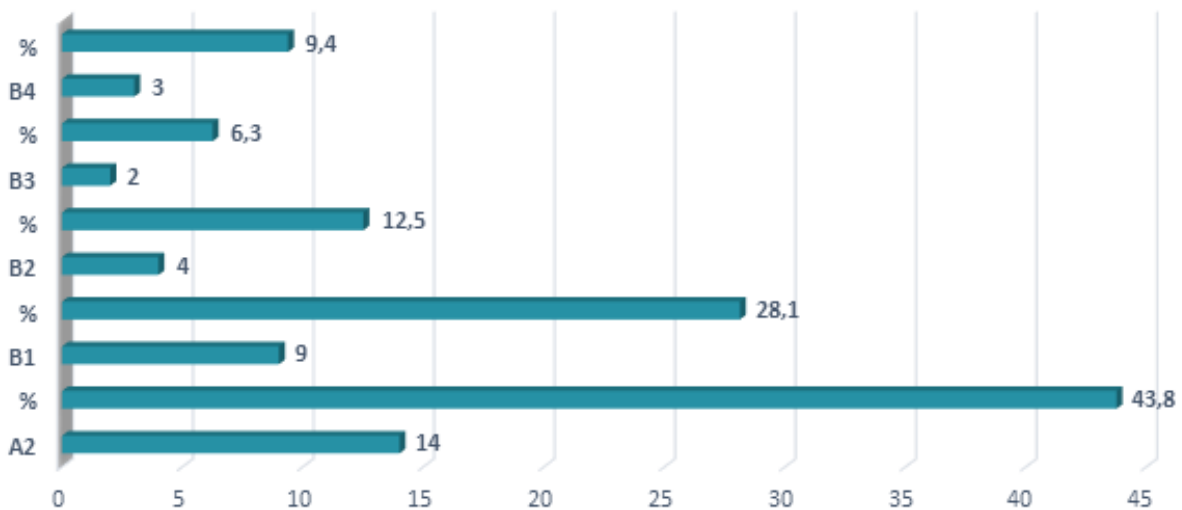
Como forma de garantir ainda mais a percepção da relevância científica conferida aos artigos, com vistas a seleção para a composição do portfólio bibliográfico, foram realizadas consultas na plataforma Sucupira em busca da identificação definida pelo “Qualis-Periódico”, sistema brasileiro de avaliação de periódicos estabelecido e mantido pela CAPES, onde cada artigo havia sido publicado, os resultados das consultas estão demonstrados no Gráfico 7.

**Gráfico 6.** Diagrama de Pareto sobre relevância dos autores em termos de volume de citação



**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

**Gráfico 7.** Resultado da classificação “Qualis-Periódico” dos periódicos onde os artigos selecionados foram publicados.



**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

Como pode ser observado, dos artigos selecionados, 43,8% deles foram publicados em periódicos com Qualis-Periódico A2, seguido por 28,1% no periódico B1, 12,5% no B2, 6,3% no B3 e, 9,4% no periódico B4.

De acordo com o Centro de Apoio a Pesquisa no Complexo de Saúde da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (CAPCS, 2021), as classificações “A1” e “A2” são considerados “periódicos de relevância internacional”, enquanto as classificações “B1” e “B2” são considerados de “relevância nacional” e as classificações “B3”, “B4” e “B5” tem classificação “consideradas média”.

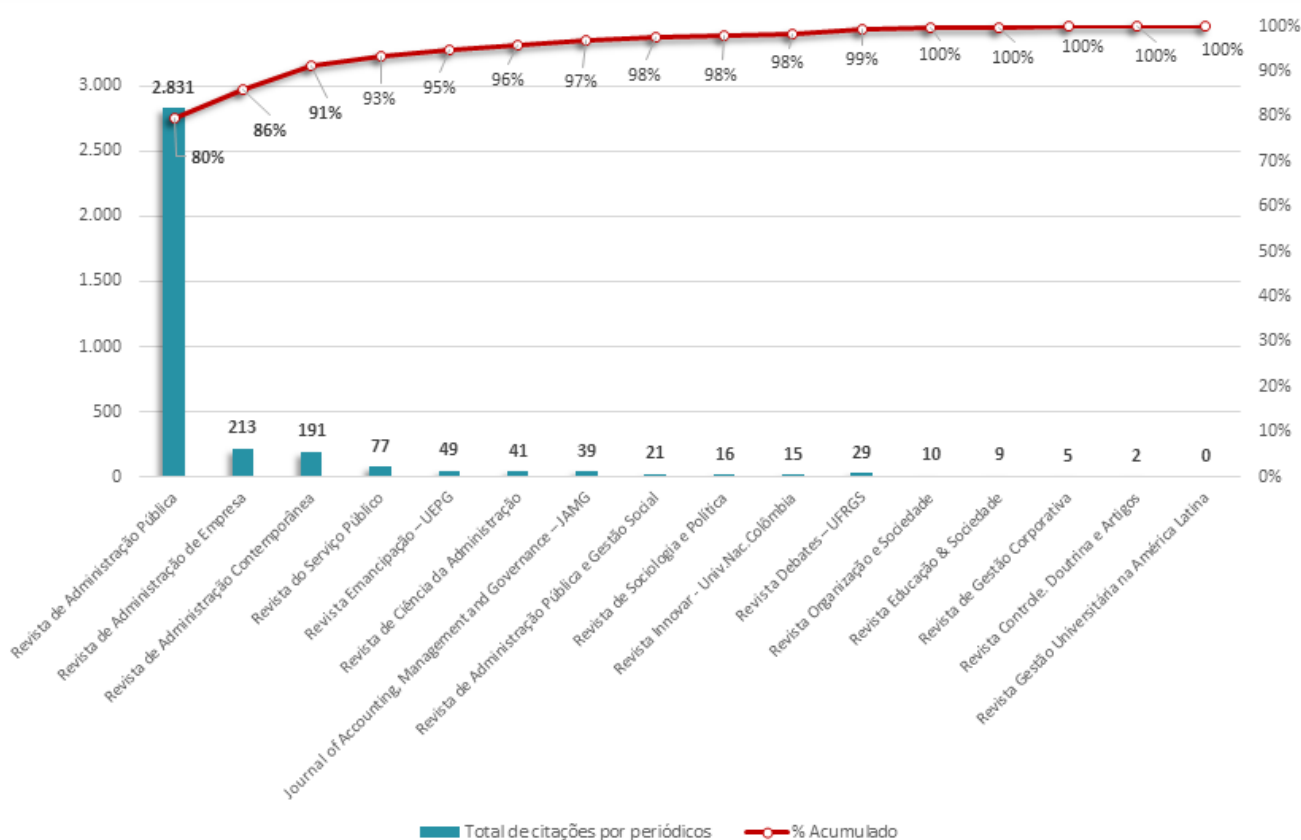
Os arquivos selecionados estão distribuídos em dezesseis periódicos, a saber: Revista de Administração

Pública; Revista de Administração de Empresa; Revista de Administração Contemporânea; Revista do Serviço Público; Revista Emancipação – UEPG; Revista de Ciência da Administração; Journal of Accounting, Management and Governance – JAMG; Revista de Administração Pública e Gestão Social; Revista de Sociologia e Política; Revista Innovar - Univ.Nac.Colômbia; Revista Debates – UFRGS; Revista Organização e Sociedade; Revista Educação & Sociedade; Revista de Gestão Corporativa; Revista Controle. Doutrina e Artigos; e Revista Gestão Universitária na América Latina.

O Gráfico 8 apresenta o diagrama de Pareto onde pode ser percebido os periódicos com maior número de citações relacionado ao tema ora pesquisado. No gráfico em questão, é evidenciado que a Revista de Administração Pública é o periódico mais relevante relacionado ao tema desta pesquisa, principalmente quando da abordagem sobre o eixo 1, que trata da governança pública de forma mais abrangente.

Em termos de relevância, pode-se dizer que a Revista de Administração pública sozinha é responsável por oitenta por cento das citações realizadas por pesquisadores, com um pouco mais de detalhamento. É possível dizer que o periódico em comento, somado aos periódicos Revista de Administração de Empresa e a Revista de Administração Contemporânea, são responsáveis por mais de noventa por cento de todas as citações realizadas por pesquisadores, segundo a fermenta Google Acadêmico.

**Gráfico 8.** Diagrama de Pareto dos periódicos com maior quantidade de citações.



**Fonte:** Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022).

Ao final de toda revisão sistemática, com o devido atendimento às etapas de 11 a 14 definidas no resumo das etapas de aplicação do Proknow-C, constante na Figura 1, foram realizadas a identificação com o alinhamento que tem com a leitura do resumo; a certificação de que o artigo selecionado estava disponível para leitura; a identificação do alinhamento com o tema a partir da leitura completa do artigo e com a devida análise biblio-

métrica, chegou-se ao Quadro 4, onde é definido e apresentado o portfólio bibliográfico selecionado e base da revisão de literatura do trabalho ora apresentado.

**Quadro 4.** Portfólio bibliográfico definido após a revisão sistemática

Item	Autor / Obra / Periódico
1	ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. <b>Revista de Administração Pública</b> [online]. 2007, v. 41, n. spe, pp. 67-86. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005">https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005</a> . ISSN 1982-3134.
2	ALCÂNTARA, Valderí de Castro; PEREIRA, José Roberto; SILVA, Érica Aline Ferreira. Gestão social e governança pública: as aproximações e (de)limitações teórico-conceitual. <b>Revista de Ciências da Administração</b> , v. 17, p. 11-29, 2015. <a href="https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17nespp11">https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17nespp11</a> . ISSN 1516-3865.
3	BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 51, n. 1, 2017. <a href="https://doi.org/10.1590/0034-7612166376">https://doi.org/10.1590/0034-7612166376</a> .
4	BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. <b>Revista do Serviço Público</b> , v. 63, n. 3, p. 265-284, 2012. <a href="https://doi.org/10.21874/rsp.v63i3.99">https://doi.org/10.21874/rsp.v63i3.99</a> . ISSN 0034-9240.
5	BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. <b>Organizações &amp; Sociedade</b> , v. 27, p. 370-395, 2020. <a href="https://doi.org/10.1590/1984-9270941">https://doi.org/10.1590/1984-9270941</a> . ISSN 1984-9230.
6	CAMILO, Silvio Parodi Oliveira; MANENTI, Rosana Vieira Alves; YAMAGUCHI, Cristina Keiko. Práticas de governança pública municipal: análise informacional dos sítios eletrônicos em portais de transparência. <b>Revista de Ciências da Administração</b> , p. 8-23, 2018. <a href="https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20nespp8">https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20nespp8</a> . ISSN 2175-8077.
7	CASTELO, Samuel Leite; CASTELO, Aline Duarte; CASTELO, Joelma Leite; SILVEIRA, Henrique; ARAÚJO, Victor Firmino de. Governança pública e performance: uma revisão sistemática de literatura. <b>Revista Controle: Doutrinas e artigos</b> , 15(2), 289-319. <a href="https://doi.org/10.32586/rcda.v15i2.403">https://doi.org/10.32586/rcda.v15i2.403</a> . ISSN 1980-086X.
8	COSTA, Alan Carlos Pereira da; LEAL, Ana Flavia Pacheco; NASCIMENTO, Lana Caroline Barbosa do; MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. <b>Revista do Serviço Público</b> , v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. <a href="https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.3183">https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.3183</a> . ISSN: 0034-9240.
9	DANI, Andréia Carpes; DAL MAGRO, Cristian Baú; MATIAS-PEREIRA, José; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Efeito da qualidade da governança pública sobre o sentimento de confiança da população nas instituições governamentais: uma análise para países latino-americanos. <b>Administração Pública e Gestão Social</b> , v. 10, n. 4, 2018. DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v10i4.1794">http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v10i4.1794</a> . ISSN 2175-5787.
10	DE FARIA, José Ricardo Vargas; DE FARIA, José Henrique. A concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. <b>Administração Pública e Gestão Social</b> , v. 9, n. 3, p. 140-147, 2017. <a href="http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1331">http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1331</a> . ISSN: 2175-5787.
11	DIAS, Taisa; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Governança Pública: ensaiando uma concepção. <b>Contabilidade, Gestão e Governança</b> , v. 17, n. 3, 2014. ISSN: 1984-3925.
12	FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da; SILVA, Lindomar Pinto da. Ensaio de interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 46, n. 6, p. 1437-1458, 2012. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000600002">https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000600002</a> . ISSN 1982-3134.



13	FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 52, p. 71-88, 2018. <a href="https://doi.org/10.1590/0034-7612161430">https://doi.org/10.1590/0034-7612161430</a> . ISSN 1982-3134.
14	FLÓREZ-PARRA, Jesús; Mauricio; LÓPEZ-PÉREZ, María Victoria; LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Manuel Antonio. Gobierno corporativo y sector público: un estudio bibliométrico en las principales revistas ISI. <b>INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales</b> , v. 24, n. 51, p. 79-97, 2014. <a href="http://dx.doi.org/10.15446/innovar">http://dx.doi.org/10.15446/innovar</a> . ISSN: 0121-5051.
15	FREIRE, Bruno Dutra; CONEJERO, Antonio Marco; PARENTE, Tobias Coutinho. Saliência, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior. <b>Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL</b> , p. 251-275, 2021. <a href="https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e80297">https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e80297</a> . ISSN 1983-4535.
16	KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008">https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008</a> . ISSN 1982-3134.
17	KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia legal brasileira. <b>Educação &amp; Sociedade</b> , v. 39, p. 455-474, 2018. <a href="https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018176926">https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018176926</a> . ISSN 1678-4626.
18	MANO, Margarida; MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal e competitividade. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 46, p. 721-736, 2012. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000300005">https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000300005</a> . ISSN 1982-3134.
19	MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 46, p. 721-736, 2012. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000300005">https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000300005</a> . ISSN 1982-3134.
20	MARQUES, Pauliane Venessa da Silva Braga; PETER, Maria da Glória Arrais; NASCIMENTO, Cícero Philip Soares do; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levanta-mento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. <b>Revista Controle: Doutrinas e artigos</b> , v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020. ISSN-e 2525-3387.
21	MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 42, p. 61-82, 2008. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004">https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004</a> . ISSN 1982-3134.
22	OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 49, p. 1263-1290, 2015. <a href="https://doi.org/10.1590/0034-7612136179">https://doi.org/10.1590/0034-7612136179</a> . ISSN 0034-7612.
23	REZENDE, Flávio da Cunha. O ajuste gerencial e seus limites: a falha sequencial em perspectiva comparada. <b>Revista de Sociologia e Política</b> , v. 16, p. 127-143, 2008. <a href="https://doi.org/10.1590/S0104-44782008000300010">https://doi.org/10.1590/S0104-44782008000300010</a> . ISSN 1678-9873.
24	RONCONI, Luciana. Governança pública: um desafio à democracia. <b>Emancipação</b> . v. 11, n. 1, 2011. Doi: 10.520/Emancipacao.v.11i1.0002. ISSN-e: 1519-7611.
25	ROVER, Suliani; SANTOS, Rodolfo Rocha dos. A influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 53, p. 732-752, 2019. <a href="https://doi.org/10.1590/0034-761220180084">https://doi.org/10.1590/0034-761220180084</a> . ISSN 1982-3134.
26	SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. <b>Revista de Administração de Empresas</b> , v. 48, p. 64-80, 2008. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007">https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007</a> . ISSN 2178-938X.



27	SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004">https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004</a> . ISSN 1982-3134.
28	SILVA, Sidney Jard da; CELSO, Rafael Prado; COELHO, Fernando de Souza. Análise comparativa das políticas de governança eletrônica nos BRIC(s). <b>Revista Debates</b> , v. 6, n. 2, p. 37, 2012. DOI: <a href="https://doi.org/10.22456/1982-5269.26552">https://doi.org/10.22456/1982-5269.26552</a> . ISSN-e1982-5269.
29	SLOMSKI, Valmor; CAMARGO, Guilherme Bueno de; FILHO, Antonio Carlos Cintra do Amaral; SLOMSKI, Vilma Geni. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidência do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria Geral do Município de São Paulo. <b>Revista de Administração Pública</b> , v. 44, p. 933-937, 2010. <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000400008">https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000400008</a> . ISSN 1982-3134.
30	SOBREIRA, Karoline Rodrigues; JUNIOR, Manuel Salgueiro Rodrigues. Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. <b>Revista de Governança Corporativa</b> , v. 5, n. 1, 2018. ISSN: 2359-313X
31	TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. <b>Revista ENAP</b> , 2018. ISSN-e 2357-8017
32	TRAVAGLIA, Karina Ramos; DE SÁ, Luís Filipe Vellozo Nogueira. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. <b>Revista Controle: Doutrinas e artigos</b> , v. 15, n. 1, p. 22-53, 2017. ISSN-e 2525-3387.

**Fonte:** Base da revisão sistemática e análise bibliométrica elaborado pelo autor (2022).

## 4. ABORDAGEM UTILIZADA NOS ESTUDOS

Todo trabalho de pesquisa busca na literatura o suporte necessário para a construção de uma base conceitual que ofereça um norte para que o pesquisador se aproprie de conhecimentos necessários para a fundamentação do trabalho pretendido. Sendo assim, faz-se necessária a elaboração de uma revisão de literatura que traga esta condição (Mariano; Rocha, 2017).

O que se pode observar na atualidade, é que há um grande volume de produção científica e que, aliada às condições tecnológicas ofertada pela tecnologia digital, tem-se na rede mundial, internet, um universo extenso, onde podem ser identificadas inúmeras produções sobre os mais variados assuntos.

Os pesquisadores, nos dias de hoje, deparam-se com vários obstáculos no que se refere a identificação, comparação e análise neste “emaranhado” universo de produção científica, principalmente quando se trata do que melhor atende suas necessidades, além da qualidade destas produções (Ibid.).

Com o intuito de tecer uma revisão de literatura, que promovesse a segurança necessárias para a elaboração do trabalho ora proposto, optou-se por recorrer à revisão sistemática de literatura, pelo fato da necessidade da elaboração de buscas apoiadas pelo rigor metodológico, que este método exige. Para sua realização, foi utilizado o método Proknow-C, onde a partir do atendimento e aplicação dos parâmetros definidos por este método, possibilitou-se o resgate de literatura compatível e confiável que trouxesse o respaldo ao que se pretendeu demonstrar.

Como reforço final, com foco na definição de um portfólio bibliográfico, que ofereça uma entrega realmente confiável para compor a revisão de literatura, recorreu-se à metodologia de análise bibliométrica de literatura, onde foram permitidas as condições de mensuração, interpretação e avaliação dos resultados obtidos a partir da revisão sistemática e, desta forma, elaborar estudos quantitativos em que se possa medir a produção e difusão desta produção científica (Lacerda; Ensslin; Ensslin, 2012).

### 4.1 A condução da pesquisa

Para a consecução desta pesquisa de natureza aplicada, realizada no ano de 2022, foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa. Tal decisão baseou-se no fato de que, em um primeiro momento, os dados em formatos de gráficos, tabelas, quadros, etc, foram coletados a partir do procedimento de pesquisa documental, tendo como fonte o site oficial da UFT, dos relatórios individual de autoavaliação, dos anos 2017, 2018 e 2021, emitidos pelo TCU. Foram ainda consultados documentos responsáveis pelo norte da governança da UFT, tais como: PDI, relatórios de gestão, política e governança, relatórios de auditoria interna, dentre outros, de modo que pudessem ser percebidos, estudados e entendidos os indicadores gerados a partir da sistematização de sua política de governança pública, e, desta forma, sedimentar os entendimentos necessários para as respostas aos objetivos definidos neste projeto.

A definição pela utilização da abordagem quantitativa teve como fundamento, o objetivo da utilização de fontes derivadas de tratamento eletrônico de dados ordenados em gráficos e tabelas e, desta forma, promover a facilitação da organização lógica do trabalho de pesquisa, que pudesse promover maior facilidade na elaboração do relatório e, conseqüentemente, respostas à intensão da pesquisa (GIL, 2002). A aplicação do método qualitativo, utilizado nesta pesquisa, considerou o nível de detalhamento, compreensão e explicação dos dados, coletados a partir do método quantitativo, de maneira que se pudesse configurar a correta com-

preensão do fenômeno em si (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015; Minayo; Sanches, 1993).

Para a coleta dos dados pretendidos por esta pesquisa, buscou-se apoio no procedimento da pesquisa documental para compreender o processo de construção da governança pública da UFT, expressado em seus documentos institucionais, que é uma fonte rica e estável de dados. Outra vantagem, é a de que, neste tipo de procedimento, não há a necessidade de contato com o sujeito da pesquisa, situação em que muitas vezes ocorrem dificuldades para a realização de tais contatos. Logo, tem-se na pesquisa documental, uma grande aliada para o ganho de produtividade no que se refere à realização da pesquisa (GIL, 2002).

## **4.2 Estratégia da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em três etapas, cujo propósito é responder ao problema e aos objetivos da pesquisa.

### **4.2.1 Etapa I - Exploração das diretrizes de governança da UFT**

Para atendimento ao primeiro objetivo específico, foram realizados levantamentos necessários com vista a identificação, conhecimento, análises e comparações dos seguintes documentos: plano de desenvolvimento Institucional da UFT, plano de Integridade da UFT, Plano Institucional de Governança, Relatórios de Gestão, Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e os relatórios de autoavaliação iGG da UFT. Todos os documentos são relativos aos anos de 2017, 2018 e 2021, pelo fato de ter sido os anos submetidos à análise aos quais a UFT foi submetida quando do processo da autoavaliação definido pelo TCU.

As análises realizadas nesta etapa tiveram por objetivo a criação das condições nas quais se pudessem perceber as associações entre o nível de atendimento, ou não, do que foi definido no PDI com os instrumentos que estabelecem e executam a política da governança pública da UFT.

A partir destes entendimentos, foram efetuadas análises de todos os documentos e dos relatórios, tomando-se por base os indicadores dos mecanismos de governança (Liderança, Estratégia e Controle), que foram comparados com os que estavam demonstrados nos gráficos tipo radar apresentados nos relatórios de iGG e sua correspondência com o que é estabelecido pelo TCU. Estes dados serviram de suporte para a construção de uma base comparativa que subsidiou as ações para a realização das etapas seguintes.

### **4.2.2 Etapa II – Identificação das forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades relacionadas a governança da UFT à luz do iGG;**

A composição da base comparativa (Figura 2) estabelecida na etapa I, serviu para sugerir a noção do comportamento dos indicadores analisados, e esta percepção serviu de apoio para a construção da matriz SWOT para sua análise no decorrer da etapa II.

A opção pela utilização da matriz SWOT deu-se pelo fato desta ser uma ferramenta amplamente utilizada na análise de estratégias, tanto na iniciativa privada, quanto na administração pública, tendo como princípio teórico a base de análise das “Forças” (Strengths), “Fraquezas” (Weaknesses), “Oportunidades” (Opportunities) e “Ameaças” (Threats), de uma organização, política organizacional, projeto, etc, concentrando-se na análise dos ambientes interno e externo da organização, com o foco da identificação de suas vantagens competitivas e

áreas de melhoria (Galvão; De Sousa Melo, 2008).

O princípio operacional da matriz SWOT está relacionado à aplicação prática dos aspectos teóricos de um fenômeno. Ele se concentra na elaboração de estratégias específicas para aproveitar as forças da organização, minimizar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e lidar com as ameaças. Essa aplicação operacional envolve a definição de objetivos específicos e ações concretas para atingi-los.

No caso da análise dos indicadores da governança pública definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e utilizado pela UFT, o uso dos princípios teórico e operacional da matriz SWOT, que no caso deste trabalho, configurou-se em uma matriz SWOT adaptada, justificada pela necessidade de uma abordagem abrangente e sistemática para avaliar a eficácia da governança pública. A análise das forças e fraquezas pode ajudar a identificar as áreas e processos que demandam melhorias com vista ao aprimoramento da governança pública. A análise das oportunidades e ameaças pode ajudar a identificar as tendências e riscos relevantes para a governança pública.

Neste contexto, para a elaboração da matriz SWOT, com o propósito da identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaça, relacionadas a governança, à luz do iGG da UFT, foi necessário estabelecer um método que fornecesse condições de associar as correspondências de cores da faixa de classificação, presentes nos gráficos tipo radar dos relatórios de autoavaliação, aos resultados dos indicadores da UFT com o objetivo da percepção da capacidade de respostas destes indicadores ao processo de governança pública relacionados a cada mecanismo, a partir dos estágios nos quais se encontram (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021c).

Os gráficos tipo radar, utilizados nos relatórios do TCU, apresentam um faixa de classificação com a divisão em cores, representando os quatro estágios nos quais os indicadores se encontram, a saber: “Vermelho”, representando o conceito de capacidade dos indicadores nos estágios “Inexpressivo”, com valores que vai de 0,0% a 14,99%; cor “Laranja” representando o conceito de capacidade dos indicadores nos estágio e “Inicial” com valores de 15% a 39,99%. Estes estágios, inexpressivo e inicial, estão classificados no estágio Inicial pelo fato de representarem os casos nos quais a prática voltada para a governança **não é adotada** de forma considerável.

A cor “Laranja”, designando o conceito de capacidade dos indicadores no estágio “Intermediário”, com valores de 40% a 69,99%, para os casos nos quais a **prática é adotada de forma parcial** e a cor “Verde”, assinalando o conceito de capacidade dos indicadores no estágio “Aprimorado”, com valores de 70% a 100%, concernente aos casos em que a **prática da governança é adotada em grande parte ou totalmente** (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021c, grifo nosso).

Na Figura 2 estão apresentados três gráficos tipo radar, que são os exemplos dos gráficos comentados no parágrafo anterior, onde estão expostos os índices integrados de governança e gestão pública iGG dos anos 2017, 2018 e 2021 da UFT. Como pode ser observado, a identificação do estágio no qual se encontra a instituição avaliada, é referenciada por uma linha na cor azul ou preta sobre as cores vermelha, laranja, amarela, verde ou em suas interseções.

Pelo fato da faixa de classificação, que identifica o estágio dos indicadores em relação aos índices no qual se encontra a instituição avaliada, ser demonstrada apenas com o posicionamento da linha sobre as cores, ou em suas interseções, fica perceptível que ocorre uma grande dificuldade para o entendimento por parte do leitor/pesquisador no que se refere à identificação do real valor alcançado pela instituição, restando apenas

uma noção dos “prováveis” valores alcançados por ela a partir da percepção das cores para onde o ponto mais extremo da linha alcança.

Por todo o exposto, fica evidenciado que esta pesquisa encontrou uma situação limitante para sua continuidade, dado ao fato dos gráficos não apresentarem de forma clara o nível de alcance que a instituição avaliada obteve no que diz respeito a sua governança pública.

**Figura 2** – Gráficos tipo radar dos anos 2017, 2018 e 2021



**Fonte:** Relatórios\_iGG\_TCU 2017, 2018, 2021(Adaptado pelo autor).

Dando continuidade às explicações do parágrafo anterior, entendeu-se que, pelo fato dos gráficos não apresentarem dados numéricos que representem com precisão os estágios nos quais se encontram cada indicador, como já comentado, o método estabelecido neste trabalho para a definição dos parâmetros “Força” e “Fraqueza” para a compor a matriz SWOT foi o seguinte:

- **Força:** para estabelecer a relação de indicadores para compor este parâmetro, foram relacionados os indicadores dos estágios “*Intermediário*” e “*Aprimorado*”, tendo por justificativa o fato destes indicadores demonstrarem que as *práticas de governança* estão sendo *aplicadas em sua grande parte ou totalmente*;
- **Fraqueza:** optou-se por relacionar os indicadores que estavam em estágio “*Inexpressivo*” e “*Inicial*” para este parâmetro, pelo fato de que as *práticas* exigidas pela *governança pública* e demonstrado pelos indicadores, *não estarem sendo adotadas de forma considerável*.

A partir do estabelecimento de quais estágios os indicadores poderiam ser considerados “Força” ou “Fraqueza”, foi dado início ao levantamento de todos os indicadores constantes nos relatórios de iGG dos anos 2017, 2018 e 2021. Dada a quantidade de indicadores trabalhados em cada um dos relatórios, foi necessário separá-los em numerais indicativos, onde para cada um deles, dependendo da faixa de classificação, foram considerados os seguintes valores: 1 – Inexpressivo; 2 – Inicial; 3 – Intermediário; 4 – Aprimorado. Desta forma, todos os indicadores foram relacionados em uma planilha eletrônica, onde estavam separados por contexto: Governança pública; Governança e gestão de pessoas; Governança e gestão de TI; Governança e gestão de contratações; Governança sobre resultados e Governança e gestão orçamentária, de forma que pudessem ser contados dentro de suas características de faixa de classificação e contexto.

Após esta elaboração, foram aplicados numerais indicativos respeitando a faixa de classificação para

cada contexto. Para gerar uma percepção do todo junto com os numerais indicativos, foram coloridas as células com as cores relacionada ao respectivo estágio (1 – Inexpressivo; 2 – Inicial; 3 – Intermediário; 4 – Aprimorado).

Para a tabulação dos indicadores por faixa de classificação e contexto, foi utilizada a função estatística “CONT.SE”, na planilha eletrônica. Com o objetivo de facilitar o entendimento do funcionamento deste método de tabulação, é apresentado na Figura 3 um dos resultados na análise do relatório iGG 2017, onde, de acordo com a função estatística aplicada, tem-se: “=CONT.SE(F11:F162;H8)”, onde na coluna “F” da linha “11” até a linha “162”, o sistema da planilha eletrônica realizou uma busca e analisou comparativamente todos os valores do intervalo definido, em relação ao valor constante na coluna “H”, linha “8”, que no caso exemplificado, é igual ao valor “1”, representando a faixa de classificação “Inexpressivo”, como pode ser observado na Figura 3, para o exemplo o valor “1”, foi retornado o total de indicadores 63 indicadores com classificação inexpressiva.

**Figura 3.** Base comparativa

BASE COMPARATIVA						
Contexto	Indicadores	2017	Valor	Faixa de classificação		
iGovPessoas - Índice de governança de pessoas	1110	Estabelecer o modelo de governança da organização	3	4	APrimorado = 70 a 100%	
	1020	Gerir o desempenho da alta administração	2	3	INTERmediário = 40% a 69,9%	
	1030	Zelar por princípios de ética e conduta	2	2	INICIAL = 15 a 39,9%	
	2110	Gerir os riscos da organização	3	1	INEXpressivo = 0 a 14,9%	
	2120	Estabelecer a estratégia da organização		NA	Não avaliado	
	213P	Promover a gestão estratégica – para Pessoas	1			
	2133	A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas.				
	2134	A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna (2021)				
	3110	Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas	3			
	3120	Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna		1	63	63%
	4110	Realizar planejamento da gestão de pessoas	4	2	18	18%
	4120	Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	1	3	9	9%
	4130	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	1	4	10	10%
	4140	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	1			
	4150	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	2			
	4160	Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável	2			
	4170	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	2			
4080	Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores	1				
			Tot.	100		

**Fonte:** Base comparativa\_iGG\_TCU 2017 (Elaborado pelo autor).

A partir dos resultados obtidos no que se refere ao mapeamento e análise de todos os indicadores presentes no iGG 2017, 2018 e 2021, que representam os parâmetros internos (força e/ou fraqueza), restou estabelecer o método para a definição dos fatores externos “Ameaças” e “Oportunidades”, para isso a pesquisa buscou fazer a correlação direta entre os indicadores, a partir de sua faixa de classificação por contexto, com as possibilidades oriundas do ambiente externo.

Como já explicado anteriormente, para a definição do parâmetro “Força”, foram relacionados os indicadores nos estágios “Intermediário” e “Aprimorado”; e para a definição de parâmetro “Fraqueza”, foram relacionados os indicadores dos estágios “Inexpressivo” e “Inicial”. Feito isso, para o estabelecimento dos parâmetros “Oportunidade” e “Ameaça”, recorreu-se à identificação de situações externas que pudessem, a partir de associações, afetar diretamente e/ou indiretamente, de forma positiva ou negativa, os indicadores de governança pública já identificados e relacionados.

Em exemplificação do método aqui comentado, em termos de associação negativa, no Quadro 8, onde estão listados os indicadores de referências para análise de SWOT, pode ser observado que no parâmetro “Fraqueza”, representado por diversos indicadores, vinculados aos três mecanismos (Liderança, Estratégia e Controle), foi relacionado o indicador 1124, que define que a organização deve ter estabelecido processo para a



identificação de medidas com vistas à identificação e ao tratamento de conflitos de interesses.

Pelo fato deste indicador, 1124, estar na faixa de classificação “Inexpressivo”, que demonstra que as *práticas* exigidas pela *governança pública* e demonstrado pelos indicadores da UFT, “não estarem sendo adotadas de forma considerável”, encontra na Lei 12.813/2013 um parâmetro externo que pode se tornar uma ameaça pelo fato da possibilidade de desatendimento à legislação, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego, ou seja, um indicador deste, estando inexpressivo, pode ser considerado um elo fraco no processo de governança, mais especificamente, no mecanismos liderança da UFT.

Para o estabelecimento do parâmetro “Oportunidade”, a exemplo da forma estabelecida para o parâmetro “Ameaça”, o método buscou nos indicadores/contexto relacionados no parâmetro “Força”, as referências que podem servir de ligação positiva. Um exemplo desta associação positiva pode ser observado no Quadro 8, onde no parâmetro “Oportunidade”, tem-se a situação do iGG ser utilizado como parte do processo de prestação de contas junto ao TCU; quando da relação do fato do parâmetro “Força” apresentar diversos indicadores/contextos relacionados aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, estarem indicados na faixa de classificação como “Intermediário” e “Aprimorado”, em que as *práticas de governança* estão sendo *aplicadas em sua grande parte ou totalmente*, torna-se uma verdadeira oportunidade para a UFT.

Entendeu-se que o método ora apresentado trouxe para esta etapa do trabalho as condições de identificação dos elementos para a composição da matriz SWOT e as condições com vistas ao sequenciamento da análise dos elementos definidos para os estudos necessários, que permitiram a compreensão de como os indicadores poderiam ser correlacionados em termos dos parâmetros internos da UFT “Força” ou “Fraqueza” e, quais impactos, diretos ou indiretos, estão relacionados a estes indicadores pelos aspectos externos à UFT, que, neste caso, são os parâmetros “Ameaça” ou “Oportunidade”.

Os dados, após o processo de análise comparativa, foram transformados em informações onde puderam ser percebidos os efeitos do atendimento/não atendimento entre o que está determinado no PDI e os instrumentos que estabelecem a política da governança pública da UFT, e, como este atendimento/não atendimento afetam a performance dos indicadores, refletindo assim nos resultados do iGG, e que mereçam a atenção com vistas às possibilidades da identificação da melhor forma de trato corretivo/preventivo, que possam servir de pontos referenciais para a maximização das “Forças” e minimização das “Fraquezas”.

Entendendo que a governança pública, por ser um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, tem como escopo de sua prática, a avaliação, o direcionamento e o monitoramento da gestão organizacional (BRASIL, 2017). No momento da avaliação desenvolvida pelo TCU, busca-se a evidência do nível e efetividade desta governança; o ambiente interno precisa contar com processos institucionais fortes, que possam suportar as ameaças impostas pelo ambiente externo, transformando-as em oportunidades, permitindo assim o estabelecimento do melhor posicionamento em seu ambiente e, assim, definir as estratégias adequadas de acordo com as adversidades típicas da dinâmica organizacional (DE ALMEIDA; CARDOSO, 2014).

### **4.2.3 Etapa III - Elaboração de um instrumento de orientação para a governança pública da Unitins.**

Após as análises de todas as informações obtidas nas etapas anteriores, oriundas dos documentos balizadores da governança da UFT (PDI, Plano de Integridade, Plano de Governança, etc); das análises comparativas dos relatórios de gestão; das análises dos resultados do iGG 2017, 2018 e 2021, e com os resultados elaboração e análise matriz SWOT, foi possível identificar e analisar os fatores experimentados pela UFT para a implantação, execução e manutenção de sua governança pública, em termos de conformidade e/ou não conformidade de seus processo. Assim, foram definidos os pontos referenciais para os quais a Unitins precisará atentar quando da implementação e execução de sua política de governança pública.

Nesta última etapa foi realizada a compilação do aprendizado que culminou com a elaboração de um instrumento que possa servir de base orientativa para a implementação e execução da governança pública da Unitins.



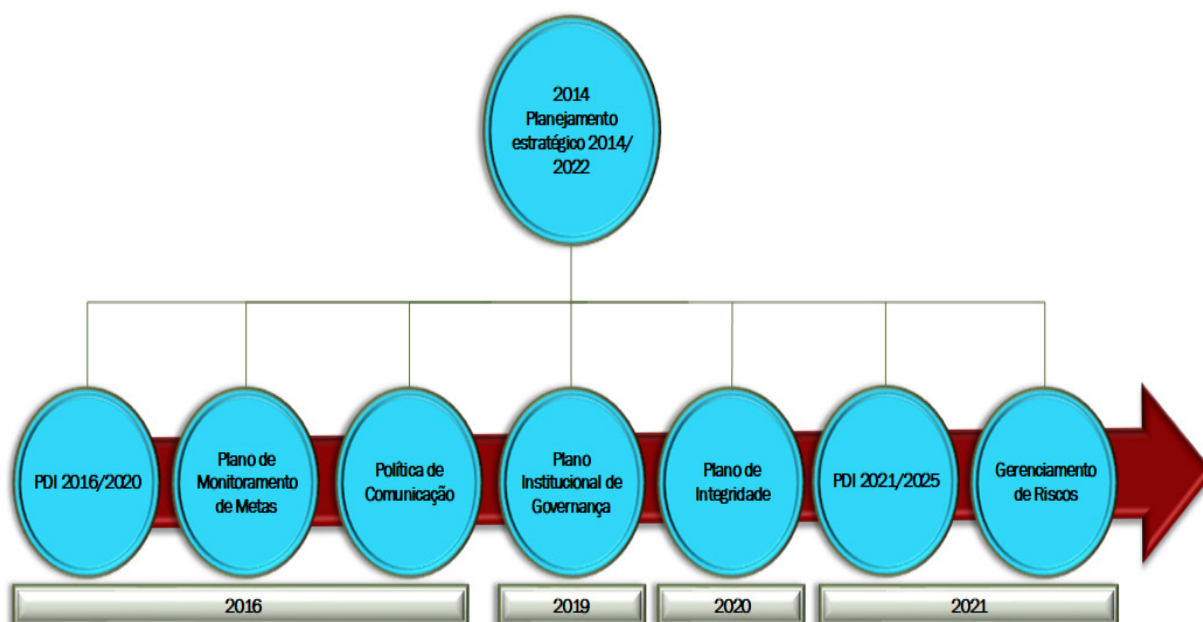
## 5. EXPLORAÇÃO DOS ACHADOS E SUAS IMPLICAÇÕES

### 5.1 Etapa I - Exploração das diretrizes de governança da UFT

Motivado pela condição deste trabalho apoiado no procedimento de pesquisa documental, com vistas às análises dos registros institucionais em busca das evidências dos caminhos seguidos pela UFT, com vistas ao alcance do estabelecimento e implementação de sua governança pública, fez-se necessária a identificação de tais documentos com sua respectiva cronologia.

Para o entendimento da estratégia adotada, uma das ações essenciais para a governança pública, pode ser observada na Figura 4, a cronologia relacionada à elaboração dos documentos que norteiam estas ações estratégicas da UFT, tendo como documento basilar seu Planejamento Estratégico 2014/2022, e em sua decorrência, o estabelecimento dos demais documentos que propiciaram as condições objetivas para o processo evolutivo das ações com foco em sua governança pública.

**Figura 4.** Cronologia da documentação estratégica da UFT



**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2022).

Em termos de planejamento, é possível perceber o caminho percorrido pela UFT. Em 2016, foram elaborados o PDI 2016/2020, o Plano de Monitoramento de Metas e a Política de Comunicação. Em 2019 e 2020, foram estabelecidos, respectivamente, o Plano Institucional de Governança e o Plano de integridade. Finalmente, em 2021, são elaborados o PDI 2021/2025 e o Gerenciamento de Risco (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2020).

Todas esta produção foi realizada para o atendimento às determinações constantes no Planejamento Estratégico 2014/2022, no que se refere às dez dimensões definidas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): 1 – Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 2 – Política para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-Graduação e a Extensão; 3 – Responsabilidade Social da Instituição; 4 – Comunicação com a Sociedade; 5 - Políticas de Pessoal; 6 – Organização e Gestão da Instituição; 7 – Infraestrutura Física; 8 – Planejamento e Avaliação; 9 – Política de Atendimento aos Estudantes; e 10 – Sustentabilidade Financeira (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2014).

Tendo sido identificados os principais documentos estratégicos elaborados pela UFT e, com o intuito de buscar as respostas para o objetivo geral deste trabalho, que é a análise do processo de implantação da governança pública da UFT, considerando seus documentos balizadores e os Relatórios Individuais de autoavaliação iGG 2017, 2018 e 2021, com vista elaboração de um instrumento de orientação para a política de governança da Unitins, os trabalhos iniciam-se com a análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) 2016/2020 e 2021/2025.

### 5.1.1 Análises comparativas dos PDIs 2016/2020 e 2021/2025

De acordo com as análises documentais executadas, evidencia-se que a construção do PDI deu-se a partir da identificação da realidade de cada campus que compõem a UFT, o que subsidiou a elaboração de um mapa situacional, que somado às análises de cenários internos e externos, foi possível o estabelecimento de elementos para a revisão da missão, visão e valores institucionais.

Os procedimentos estabelecidos no PDI preveem tanto as definições de metas e ações, com os respectivos indicadores e forma de monitoramento, quanto os custos desta sistemática para cada exercício financeiro, tendo como propósito a materialização das ações que atendam ao planejamento proposto com o custo adequado.

O PDI, enquanto um instrumento de planejamento estratégico, tem como seus norteadores, a missão institucional, que é a manifestação da finalidade da instituição, a visão, onde é apresentado o futuro intencionado pela instituição, ou seja, é o destino que atenda de forma satisfatória as pretensões estabelecidas pela instituição e, os valores, que são as convicções éticas pelas quais a instituição trabalha, e que devem estar inter-relacionados com a missão e visão (Carvalho; Santos, 2016).

Portanto, para um melhor e maior entendimento do PDI, fez-se necessária a análise da missão, visão e valores nele estabelecidos, de maneira que se possa perceber a razão institucional de ser e o destino almejado, e assim, ter o entendimento de sua caminhada rumo a melhoria contínua. Para uma comparação mais eficiente, recorreu-se aos dois últimos PDIs elaborados pela UFT, referentes aos períodos 2016/2020 e 2021/2025, como pode ser observado no Quadro 5.

**Quadro 5.** Missão, Visão e Valores definidos nos últimos PDIs da UFT

PDI 2016/2020	PDI 2021/2025
<p><b>MISSÃO:</b></p> <p><i>Formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal.</i></p>	<p><b>MISSÃO:</b></p> <p><i>Formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade.</i></p>

<p>VISÃO:</p> <p><i>Ser reconhecida nacionalmente até 2022, pela excelência no ensino, pesquisa e extensão.</i></p>	<p><b>VISÃO:</b></p> <p><i>Consolidar-se, até 2025, como uma Universidade pública inclusiva, inovadora e de qualidade, no contexto da Amazônia Legal”.</i></p>
<p>VALORES:</p> <p>Respeito à vida e à diversidade;</p> <p>Transparência;</p> <p>Comprometimento com a qualidade;</p> <p>Criatividade e inovação;</p> <p>Responsabilidade social; e</p> <p>Equidade.</p>	<p>VALORES:</p> <p>Respeito à vida e à diversidade;</p> <p>Transparência;</p> <p>Comprometimento com a qualidade e com as comunidades;</p> <p>Inovação;</p> <p>Desenvolvimento sustentável;</p> <p>Equidade e justiça social; e</p> <p>Formação ético-política.</p>

**Fonte:** PDI da UFT (adaptado pelo autor, 2022).

Analisando de forma detalhada as missões estabelecidas pela UFT e declaradas nos PDIs, percebe-se que houve a intensão de ampliar o raio de ação na missão no PDI 2021/2025, quando comparado com o PDI 2016/2020. No PDI 2016/2020 foi definida a missão de: *Formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal*. Já no PDI 2021/2025, a missão foi definida com o foco em: *Formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade*.

No texto da missão do PDI 2021/2025, percebe-se o estabelecimento de uma orientação de mais efetividade institucional para seu atendimento. A percepção que se tem da missão do PDI 2016/2020, é que havia uma preocupação mais interna voltada mais para a ação de ensino, configurada pelo entendimento das palavras “*formar profissional*” e “*cidadão*”. Já a missão atual (PDI 2021/2025), as palavras “*formar cidadãos*”, “*comprometidos*” e “*educação inovadora, inclusiva*”, traz para a missão um sentido de maior amplitude das ações institucionais para seu atendimento.

As palavras que constroem a missão do PDI 2021/2025, chama a responsabilidade de atuação de seus macroprocessos finalísticos (ensino, pesquisa e extensão), para que assim possa se materializar. Entende-se que a missão vigente fomenta o acionamento da tríade ensino, pesquisa e extensão, em que se possa promover a integração do sistema institucional tendo como foco o atendimento de sua razão de sere,, desta forma possa ser percebida, aceita e valorizada por seus stakeholders,e, assim, alcançar a visão estabelecida, que é a de se *consolidar como uma universidade inclusiva, inovadora e de qualidade no contexto da Amazônia Legal*.

Comparando a missão e a visão da UFT estabelecidas nos PDIs 2016/2020 e 2021/2025, observa-se que, em relação as definições da missão institucional, houve um enriquecimento ao longo de seus estabelecimentos. Esta afirmativa se apoia no próprio texto da missão, em que é notória a evolução no que se refere ao foco ins-

titucional, com vista ao atendimento das demandas da sociedade em geral, sabendo-se que a universidade, tanto é impactada pelo ambiente externo, a partir das demandas oriundas da sociedade, quanto ela impacta este ambiente, a partir de suas entregas em respostas a estas demandas da sociedade.

Na análise realizada do PDI 2016/2020, constata-se que o vínculo que deveria provocar a coerência entre a missão e a visão, não pode ser percebido com a clareza necessária. A falta de clareza de vínculo aqui comentada, pode ser percebida na ausência de palavras, ou intenções, na declaração da visão e que se fazem presentes na missão, tais como, “*inovação*” e “*qualidade*”. Esta coerência, ou até mesmo consideradas associações, são importantes para uma construção mais orientada das ações a serem estabelecidas, tendo sempre a missão como referência principal e, desta forma, facilitar o engajamento dos stakeholders (STEFANO; ALBERTON, 2018).

Como pode ser observado no texto declaratório da visão do PDI 2016/2020, é definida a intenção da UFT em “*ser reconhecida nacionalmente até 2022, pela excelência no ensino, pesquisa e extensão*”. A declaração soa de forma abrangente, não sendo percebido que relação é estabelecida entre a inovação e a qualidade explicitadas na missão, que é a base da construção de todas as ações institucionais, e que a falta desta coerência pode provocar a perda do conceito definido na missão.

Cabe ainda frisar que esta declaração, voltada para os macroprocessos finalísticos (ensino, pesquisa e extensão) até o ano 2022, é arriscada para quem está iniciando planejamentos mais arrojados e que demandam tempo para a sua maturidade e, conseqüentemente, melhores resultados, sem deixar de observar que o PDI 2016/2020 tem seu período limite para 2020, ou seja, a visão extrapola o tempo previsto na declaração da visão que tem intenção de atingimento previsto para até 2022.

Ainda, discutindo-se a análise do PDI 2021/2025, é importante comentar que a coerência entre a missão e a visão declaradas nesta última versão, termina por dar maior robustez aos traçados estratégicos institucionais, além de uma maior possibilidade de suas materializações, até mesmo em termos de lapso temporal que coincida com o próprio período definido do PDI em questão.

### **5.1.2 Análise individual do PDI 2016/2020**

Analisando-se os valores definidos nos PDIs, observa-se que as declarações constantes no PDI atual, refletem de maneira mais alinhada aos intentos institucionais, quando comparados com a missão e a visão dos valores declarados no PDI anterior. Esta coerência vem corroborar com a demonstração do ganho de maturidade da UFT na elaboração das declarações mais importantes para o delineamento de suas ações.

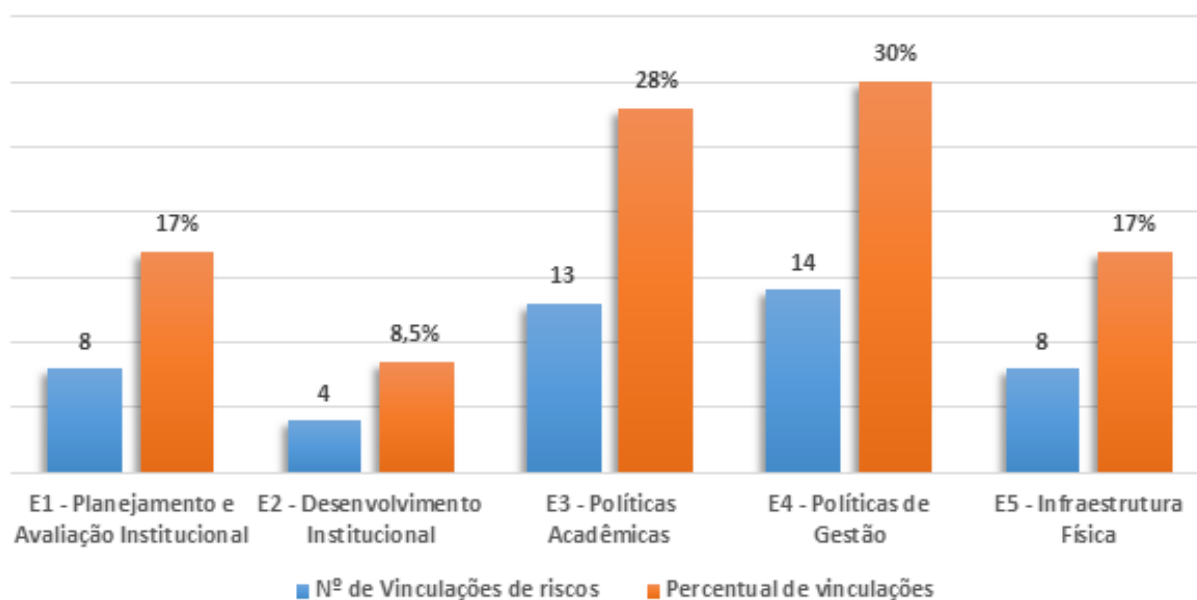
De acordo com os estudos do PDI 2016/2020, pode-se perceber que as ações voltadas para o planejamento da UFT— e que no futuro culminaria em sua governança pública— foi sendo construída apoiada nas boas práticas de planejamento da Universidade de Brasília (UNB), universidade precursora, entre as instituições de ensino superior no Brasil, no estabelecimento da gestão de riscos, mesmo antes da promulgação do Decreto nº 9.203/2017, que viria a dispor sobre a política de governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2016).

Para o estabelecimento da gestão de riscos da UFT, foram aplicados trinta e um questionários às diretorias de unidades da Reitoria, Pró-reitorias, diretorias de campus e equipe de auditoria. Assim como na UNB, foi utilizada a ferramenta Matriz de Probabilidade e Impacto, com escalas de 1 a 5 pontos. Os riscos foram

distribuídos em Riscos Internos (RI) e Riscos Externos (RE). Os riscos definidos no decorrer do processo foram classificados dentro dos eixos previstos pelo SINAES, e que são os eixos de atuação da UFT (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2016).

Como resultante do processo de mapeamento de riscos, considerando seu gerenciamento, a UFT, no momento da elaboração do PDI 2016/2020, identificou um total de 40 riscos (Gráfico 9), atribuídos ao(s) eixo(s) estratégico(s), sendo 39 Riscos interno (RI) e 1 Risco Externo (RE). Em relação a estes eixos, observou-se que o eixo que apresentou a maior quantidade de vinculação de riscos foi o eixo 4 (Políticas de Gestão), com 14 vinculações, equivalente a 30% do total de 47 vinculações, seguido pelo eixo 3 (Políticas Acadêmicas), com 13 vinculações, representando 28%. Já os eixos 1 (Planejamento e Avaliação Institucional) e 5 (Infraestrutura Física), foram responsáveis por 8 vinculações cada, representando 17% do total, e tendo o eixo 2 (Desenvolvimento Institucional) com apenas 4 vinculações, equivalendo 8,5%, sendo este o eixo com a menor número de vinculações de riscos mapeados.

**Gráfico 9.** Número de riscos por eixo



**Fonte:** PDI-UFT 2016/2020 (adaptado pelo autor, 2022).

Realizadas as análises devidas relacionadas a missão, visão, valores declarados pela UFT, e o mapeamento de riscos com as respectivas vinculações por eixos estratégicos, o foco passou a ser na análise dos Relatórios de Gestão dos exercícios 2017 e 2018, cujo propósito é a percepção do nível de atendimento, por parte da UFT, relacionando ao que foi estabelecido no PDI 2016/2020.

### 5.1.3 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2017 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2017

O Relatório de Gestão do exercício 2017 apresenta informações importantes sobre o engajamento institucional em busca de sua melhoria contínua. Desta feita, são apresentadas informações sobre a evolução da avaliação institucional realizada pelo INEP/MEC, onde recebeu o conceito 4. É relatado, ainda, que a UFT apresentou uma evolução positiva em nove das dez dimensões avaliadas no conceito do MEC e, ainda, obteve

o conceito 5 na dimensão 1 que avalia missão e PDI, obtendo ainda conceito 4 em outras seis dimensões não mencionadas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018a).

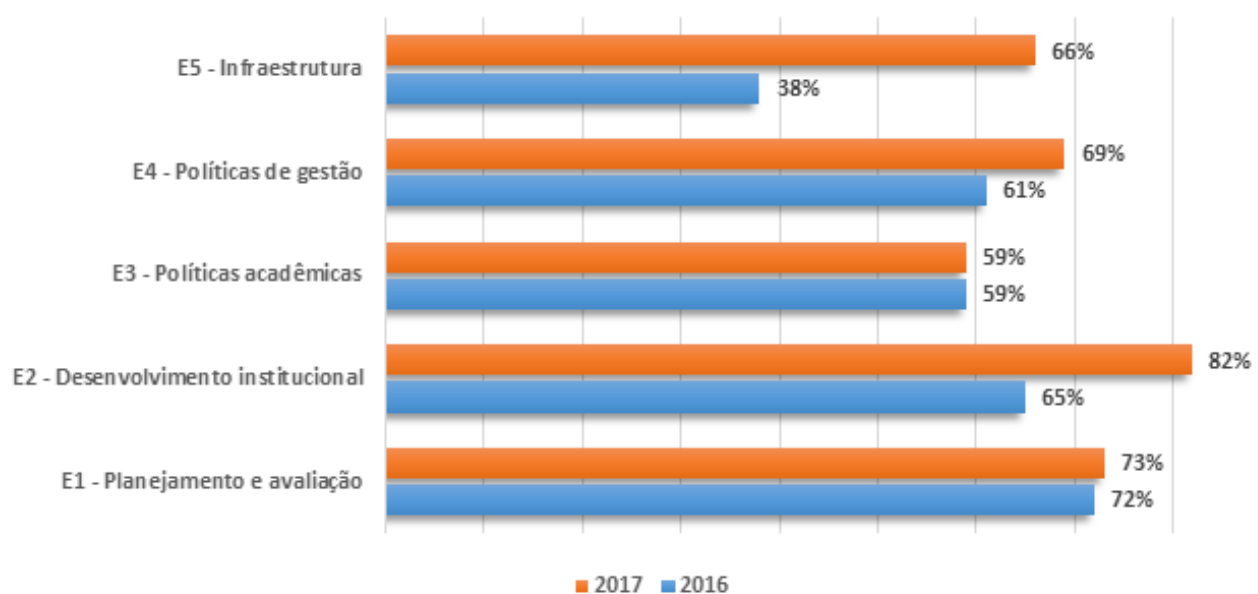
Dentre as ações apresentadas no Relatório de Gestão do exercício 2017, pode-se destacar a iniciativa do mapeamento de processos de cada setor da UFT, onde foi utilizado o mapeamento baseado na modelagem “AS IS”, em que é demonstrado como o processo está funcionando e como pode ser melhorado, e o mapeamento com base na modelagem “TO BE” onde são materializadas as melhorias do processo, ou seja, seu redesenho (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2017, 2018a).

Como resultado, foram mapeados os macroprocessos finalísticos (Ensino, pesquisa e extensão) da UFT. Esta ação foi realizada pela Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP) com o apoio da gestão superior. Outro resultado desta ação foi o mapeamento de 297 processos, cujos desenhos (fluxogramas) e o Manual com orientações sobre gerenciamento de processos de trabalho foram disponibilizados no link: [https://ww2.uft.edu.br/index.php/component/jal fresco/?option=com\\_jal fresco&view=jal fresco&Itemid=208&id=3cba-b85e-e556-45cb-8057-966bec16b0ad&folder\\_name=Mapeamento%20de%20Processos](https://ww2.uft.edu.br/index.php/component/jal fresco/?option=com_jal fresco&view=jal fresco&Itemid=208&id=3cba-b85e-e556-45cb-8057-966bec16b0ad&folder_name=Mapeamento%20de%20Processos).

Para a certeza da efetividade das ações, foram elaborados instrumentos para o monitoramento e avaliações das ações previstas no PDI, permitindo assim, informações constantes sobre o desempenho institucional. Os monitoramentos e avaliações foram discutidas em Reuniões de Ações Estratégicas (RAE) com a apresentação dos andamentos de cada ação e o gerenciamento de riscos. As articulações com as unidades gestoras consubstanciou a comunicação e por conseguinte os alinhamentos necessários para os alcances das metas.

Como parâmetros de desempenho, foram estabelecidos: Ótimo ( $\geq 80\%$ ); Bom (50% a 79%); Regular (35% a 49%) e Baixo ( $\leq 35\%$ ). O Gráfico 10 evidencia, com base no Relatório de Gestão do exercício 2017, os percentuais de desempenho das diretrizes de acordo com os eixos estratégicos da UFT (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018a).

**Gráfico 10.** Percentual das diretrizes nos eixos estratégicos



**Fonte:** Relatório de Gestão – UFT/2017 (Adaptado pelo autor, 2022).



No Gráfico 10 é perceptível a evolução institucional no que se refere aos eixos que compõem o SINAES, onde o desempenho mais expressivo encontra-se no eixo 5, que trata da infraestrutura, com uma evolução de 28% em relação ao ano 2016. No eixo 2, Desenvolvimento Institucional, houve uma evolução de 17%. No cômputo as ações propostas, monitoradas e avaliadas, constata-se um crescimento médio de 59% em 2016 para aproximadamente 70% em 2017, ou seja, uma evolução de aproximadamente 11%.

Com o intuito de maior aprofundamento para um entendimento do caminho percorrido pela UFT em sua busca pela melhoria, foram realizadas consultas no Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2017 (RAINT-2017) emitido pela unidade de Auditoria Interna (AUDIN), que traz os resultados da auditoria realizada em vários departamentos da UFT, tais como: Pró-Reitoria de Administração de Finanças e Diretoria de Tecnologia da Informação; Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; Pró-Reitoria de Extensão; Diretoria de Sustentabilidade e Meio Ambiente; Pró-Reitoria de Graduação e Pró-Reitoria de Pós-graduação.

O RAIN-2017 aponta que, no que tange ao processo de aquisição, foram verificadas se as unidades auditadas possuíam normativos e se era desenvolvida a gestão de riscos nas aquisições. A auditoria trouxe como resposta, que o normativo existente não demonstra o alinhamento aos princípios definidos pelo sistema de governança pública, pelo fato de serem superficiais no tocante ao controle do processo de aquisição, assim como não houve a demonstração detalhada dos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento necessário para a implantação da governança (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018b).

De acordo com o RAIN-17, mesmo com a existência de fluxos de processos, demonstrando um certo controle e padronização, não havia diretrizes e mecanismos de avaliação, direção e monitoramento que fossem demandados pela governança pública; logo, os resultados foram considerados negativos para a governança pública no processo de aquisição (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018b).

Pôde ainda ser identificado pela auditoria interna, que não havia um plano de capacitação específico direcionados aos gestores de contratações com foco na gestão de riscos. Outro ponto identificado na auditoria interna é a inexistência de diretrizes formais para o gerenciamento de riscos para as aquisições da UFT. No decorrer da auditoria interna, não foi possível identificar planejamento para aquisições, e sim um fluxo de procedimentos para aquisições (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018b).

No tocante à percepção de objetivos, metas, indicadores e diretrizes, não foi possível sua validação dada a inexistência de tais documentos, muito menos a consolidação formal e clara destes itens. Não foi possível para a auditoria interna identificar a existência de um plano de capacitação específico voltado para a gestão de riscos. Todas estas observações foram feitas pela auditoria interna (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018b).

Analisando as informações do RAIN-2017, fica perceptível que há fragilidades nos controles aplicados aos processos de aquisições da UFT, o que compromete o mapeamento de riscos definido no PDI 2016/2020, onde os controles se mostraram frágeis e até mesmo insuficientes, e que precisam de melhorias para que as falhas, que levam riscos à gestão possam ser minimizadas.

O RAIN-17 menciona situações nas quais as ações constantes nos relatórios de atividades em programas, projetos, etc, não puderam ser validadas devido a não apresentação de evidências (fotos, divulgação, etc), somada a impossibilidade de acesso a sistemas de gestão de programas, que tem acesso limitado aos partícipes, que pudessem dirimir tais dúvidas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018b).



Em resumo, a partir da análise do RAIN-17, fica claro a falha na institucionalização da governança, fragilidade no mecanismo de controle, falta de normativos que ratifiquem as práticas que possam ser consideradas como indicativo de implantação de governança, assim como falha de planejamento e ausência de ferramentas que pudessem validar as diretrizes e mecanismo de avaliação, direção e monitoramento.

O que se entende das comparações realizadas entre o Relatório de Gestão do exercício 2017 e o RAIN-2017, a partir das não conformidades identificadas, é que a governança da UFT estava passando por um processo muito inicial de seus processos voltados para a governança.

A comparação entre o Relatório de Gestão do exercício 2017, elaborado pela Comissão de Elaboração do Relatório de Gestão (COERG) e o RAIN-2017, elaborado pela unidade de Auditoria Interna (AUDIN), valida a importância da função de auditoria interna, também denominada terceira linha de defesa, em que a auditoria é realizada de maneira independente, ação esta que agrega valor à instituição e fortalece o estabelecimento da conduta da transparência e, por conseguinte, o ganho de melhoria na execução dos processos administrativos (TEIXEIRA *et al.*, 2018).

#### **5.1.4 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2018 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2018.**

Em continuidade às análises dos documentos balizadores da governança da UFT, procedeu-se à análise do Relatório de Gestão do exercício 2018. Neste relatório, são apresentadas as principais instâncias de governança da UFT (Figura 5). A estrutura de governança apresentada no Relatório de Gestão do exercício 2018 conta com instâncias que operam efetivamente com a governança pública, desde seu estabelecimento, implementação, controles, gestão de ações e riscos, específicos da gestão da governança pública (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a).

**Figura 5.** Principais instâncias de governança

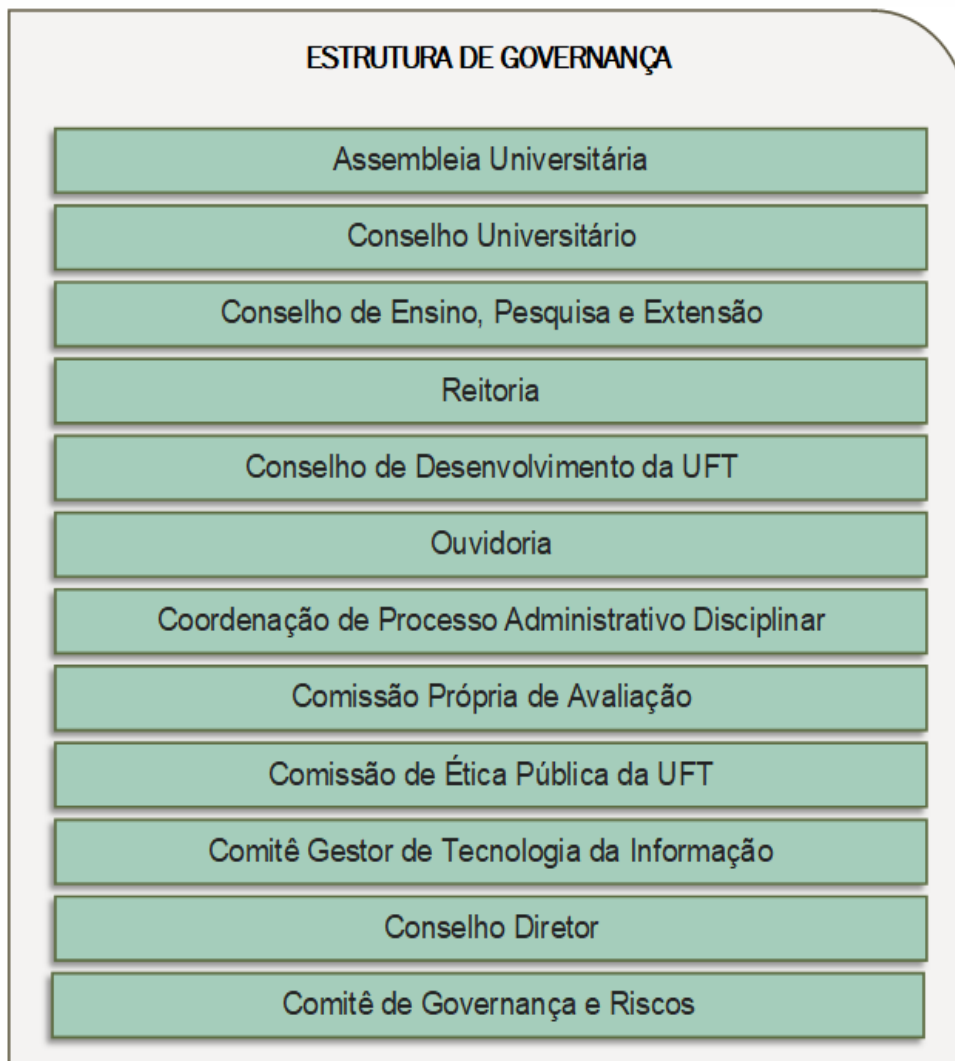


**Fonte:** Relatório de Gestão – UFT, 2018 (Adaptado pelo autor, 2022).

Com o intuito de analisar possíveis evoluções da estrutura de governança da UFT, entendeu-se necessária retornar à realização da análise da estrutura de governança abordada no Relatório de Gestão do exercício 2017, onde na seção 3, é apresentada como sendo governança, gestão de riscos e controle interno.

O que pôde ser apreendido da exposição textual relacionada à descrição da governança da UFT (Figura 6), é que a estrutura lá informada pode ser concebida como estrutura de governança universitária. Pelo fato deste trabalho estar tratando da governança pública, é necessário deixar claro que a estrutura de governança universitária apresentada do Relatório de Gestão do exercício 2017 difere da estrutura apresentada no Relatório de Gestão do exercício 2018.

**Figura 6.** Descrição da estrutura de governança



**Fonte:** Relatório de Gestão – UFT, 2017 (Adaptado pelo autor, 2022).

Cabe aqui reforçar que pelo fato do tema “*governança universitária*” ser pouco explorado, em termos de literatura, muitas vezes seu conceito pode ser confundido com o conceito de “*governança pública*” e, até mesmo, de “*governança corporativa*” (GESSER *et al.*, 2021).

Em termos de teorias, a governança universitária é entendida como a decorrência da necessidade de promover a harmonia interna da instituição e dos arranjos organizacionais que a universidade estabelece com as sociedades externas (GESSER *et al.*, 2021), enquanto a governança pública, de acordo com o Decreto 9.203, 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, 2017a).

Como pode ser percebido, o conceito da governança pública se diferencia do conceito de governança universitária, já que o conceito de governança universitária é mais voltado para a manutenção do equilíbrio entre seus públicos, e isso muito possivelmente, dá-se pelo fato de que a base para tais conceitos terem sido, de forma preponderante, influenciados por teorias como: teoria da agência, teoria da dependência de recursos e da teoria dos stakeholders, e que se legitimaram ao longo do tempo, apoiando-se até mesmo nas necessidades impostas pelas influências particulares dos stakeholders e pelo próprio ambiente acadêmico a partir de sua

dinamicidade (Virgili; Ganga; Figueroa, 2015; Gesser *et al.*, 2021).

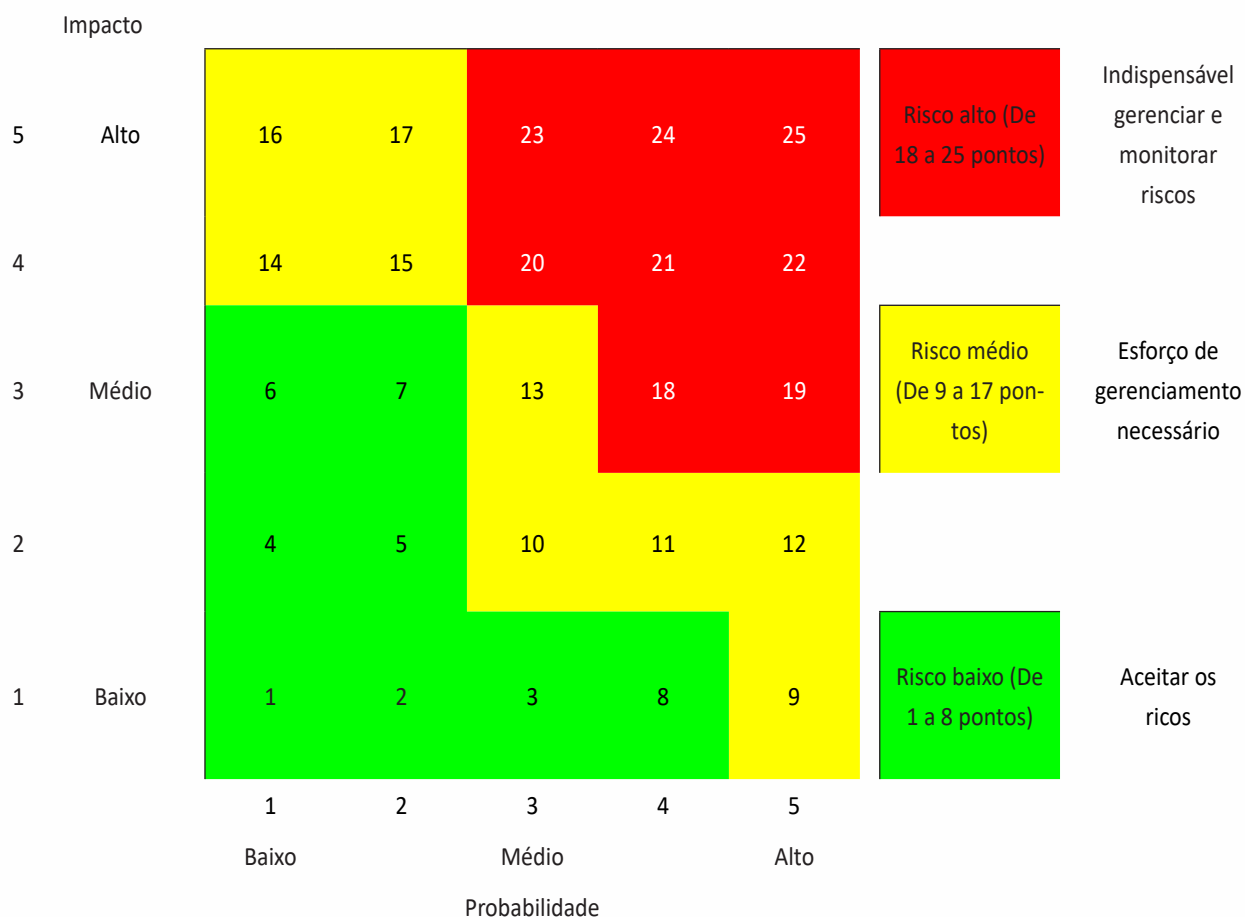
O Relatório de Gestão do exercício 2018, apresenta as principais instâncias de governança da UFT (Figura 5). Nela fica claro o estabelecimento de uma estrutura mais atinente à governança pública propriamente dita, onde é percebida uma especial atenção à gestão de riscos, que auxiliam o reforço da governança e o controle interno, com vistas ao atingimento dos objetivos institucionais (De Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020).

Ainda há a gestão risco, podendo promover o aumento da garantia de atendimento da segurança jurídica dos atos administrativos, ao passo que, na administração privada, tudo que não é proibido por lei, é considerado lícito, ou seja, pode ser feito; na administração pública, por outro lado, o gestor só pode fazer o que a lei determina, levando à imposição do “dever fazer” (De Almeida, 2021).

Para o gerenciamento dos riscos, foi elaborada a Matriz de Risco (Figura 7), onde foram definidos o impacto do risco sobre o processo e a probabilidade de sua ocorrência, ambos sendo definidos como “Alto”, “Médio” e “Baixo”, com valores que variam de 1 a 5. De acordo com a Matriz, os riscos são divididos em três classes: risco grau Verde (risco de menor relevância), de 1 a 8 pontos; riscos grau Amarelo (risco de relevância média alta, mas que demanda atenção), de 9 a 17 pontos e; risco grau Vermelho (risco que demanda muita atenção), de 18 a 25 pontos (De Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020).

A gestão de riscos da UFT, de acordo com o relatório em análise, demonstra evolução positiva quando comparado ao exercício 2017. No exercício 2018, a base de atenção foram os riscos estratégicos definidos no PDI. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018a, 2018b).

**Figura 7.** Matriz de Risco PDI 2016/2020



Fonte: Relatório de Gestão, UFT-2018

Analisando-se o quadro de identificação dos riscos e ação de mitigação constante no Relatório de Gestão do exercício 2018, e o que se demonstra no resumo de evolução do grau de riscos (Tabela 3), observou-se que, em relação a 2017, dos 42 dois riscos relacionados, sendo utilizados para análise 41, que apresentaram comparações entre os exercícios 2017 e 2018, 23 riscos, equivalendo a 56% dentre os 41 riscos, evoluíram para um risco de grau menor, sendo considerada evolução positiva, sendo: 1 risco com evolução do grau de risco vermelho para o risco de grau amarelo, 18 riscos com evolução grau de risco amarelo para o grau de risco verde. Sem alteração na classificação de grau de risco, tem-se 16 riscos no grau amarelo e 4 no grau de risco verde (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a, 2019c).

**Tabela 3.** Resumo da evolução do grau de risco

Situação	Risco Vermelho	%	Risco Amarelo	%	Risco Verde	%
	0		0		2	4,9
=	0		16	39,0	4	9,8
	1	2,4	18	43,9	0	

**Fonte:** Relatório de Gestão, UFT-2018 (Adaptado pelo autor, 2022).

Em continuidade com a análise da evolução dos graus de riscos, evidencia-se que 43,9% dos riscos listados no quadro de identificação dos riscos e ação de mitigação constante no relatório em análise, evoluíram positivamente, ocorrendo quando um risco sai de um grau maior para um menor, e 48,8% mantiveram-se no mesmo grau de risco.

Observa-se que ocorreram 2 evoluções negativas, quando um risco sai de um grau de risco menor para um maior, como no caso de 2 riscos que saíram do grau de risco verde para o grau de risco amarelo. No quadro de identificação dos riscos e ação de mitigação da UFT, está registrado que um dos riscos, de acordo com o quadro de identificação dos riscos e ações de mitigação, está identificado como sendo o de número 20, que trata de *“Deixar de investir em tecnologias de ensino e aprendizagem inovadora”*, indo do valor 7,7 (verde) para o valor 10,8 (amarelo), o outro risco é o de número 7, que trata da *“Falta de integração da alta gestão nos projetos estratégicos da Universidade”*, indo do valor 6,2 para o valor 10,5.

O que pode ser identificado, no que se refere à gestão de riscos praticada pela UFT, e como demonstrado nos comentários, é que houve uma perceptível evolução positiva neste parâmetro, embora os riscos que evoluíram negativamente, se não forem bem gerenciados, fatalmente afetariam a missão e a visão estabelecidos no PDI 2016/2020.

Analisando com um pouco mais de detalhes o risco de número 7, que trata da *“Falta de integração da alta gestão nos projetos estratégicos da Universidade”*, fica clara a necessidade de um maior investimento em termos de ações para este risco, pois um risco que havia sido estabelecido com um valor 6,2 (risco de grau verde) e progride para um valor 10,5 (risco de grau amarelo), deduz-se que, com este avanço, este risco, se não mitigado, poderá evoluir para um valor 14 ou mais, e ficar cada vez mais próximo aos riscos de grau vermelho.

A preocupação maior com o risco aqui analisado, dá-se pelo fato dele se referir à falta de integração da

alta administração, e o apoio e integração por parte desta instância, que é quem tem o dever de dar o “tom” da “batida dos remos”, ou em outras palavras, o exemplo de envolvimento, passa a ser o alicerce imprescindível para o sucesso das construções que são iniciadas a partir do topo da pirâmide, como é o caso em análise, caso contrário, fatalmente irá comprometer todo esforço até então aplicado.

O comentário acima realizado tem por base o que estabelece o COSO (*Comitee of Sponsoring Organizations*), que é uma organização que adquiriu respeito mundial desde os anos 90, sendo considerada uma referência na disseminação de normas e princípios relacionadas a gestão de riscos voltados para as organizações e elaboração de controles (Dantas *et al.* 2010; Gattringer;Marinho, 2020).

A COSO defende que o processo de gestão e controle, demanda do comprometimento da alta administração, em que pese ser o fator mais importante com vista à integridade de todo processo. Ela define que este comprometimento deve ser demonstrado a partir do exemplo dado por esta alta administração, ao que ela intitula “*Tone At The Top*” (TATT), que pode ser entendido como o “exemplo que vem de cima”, ou, o “tom dado pela alta administração”. Mesmo que existam diversas leis, normas e regras, se o “tom”, ou “exemplo”, definido pela alta administração for improvidente, o sucesso estará comprometido, tanto do processo de gestão e controle quanto da integridade (Versteeg; Bertrand, 2019).

Na análise das diretrizes contempladas no objetivo estratégico 1 da UFT, a diretriz denominada “Demonstrar a evolução institucional a partir dos processos de planejamento e avaliação”, que tem como indicador “Conceito Institucional”, a UFT submeteu-se a avaliação *in loco* realizada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), que faz as mensurações com base em uma escala de notas que varia de 1 a 5. Nesta avaliação realizada pelo MEC, a UFT progrediu da nota 3, adquirido em 2010, para a nota 4 em 2017 e que será novamente avaliada em 2025 neste mesmo critério. Esta diretriz está contemplada no objetivo estratégico 1 da UFT (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a, 2019b).

É interessante frisar que nos eventos de riscos mapeados que tem relação com a diretriz aqui analisada, dentre outros, está a “Falta de integração da alta gestão nos projetos estratégicos da Universidade”, justamente o evento que teve o risco com evolução negativa.

Na diretriz intitulada “Demonstrar a existência de projeto/processo de autoavaliação institucional”, de acordo com as informações do relatório em análise, houve um crescimento em termos de reuniões, embora em relação ao volume de respostas no decorrer da campanha de avaliação institucional, ocorreu um decréscimo de 2,35%, em comparação ao exercício 2017, um avanço de aproximadamente 153% em comparação a 2016 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a).

No objetivo estratégico 2 da UFT, foi analisada a diretriz denominada “Desenvolver a missão institucional, metas e objetivos do PDI” a partir do indicador: “Percentual de cumprimento das diretrizes do PDI” é informado no Relatório de Gestão do exercício 2018, em referência ao cumprimento das diretrizes, que no exercício de 2016 foram cumpridas 59% no exercício de 2017 67% e no exercício 2018, houve uma redução para 34%.

A justificativa do baixo percentual em 2018, segundo o relatório, deu-se por motivo da instalação do sistema de gestão de acompanhamento e monitoramento dos indicadores e ações do PDI, denominado NAUS, em que trouxe um ganho de trabalho mais dimensionável em termos quantitativos e, desta forma, provocou uma maior austeridade no que se refere às validações das ações (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a).

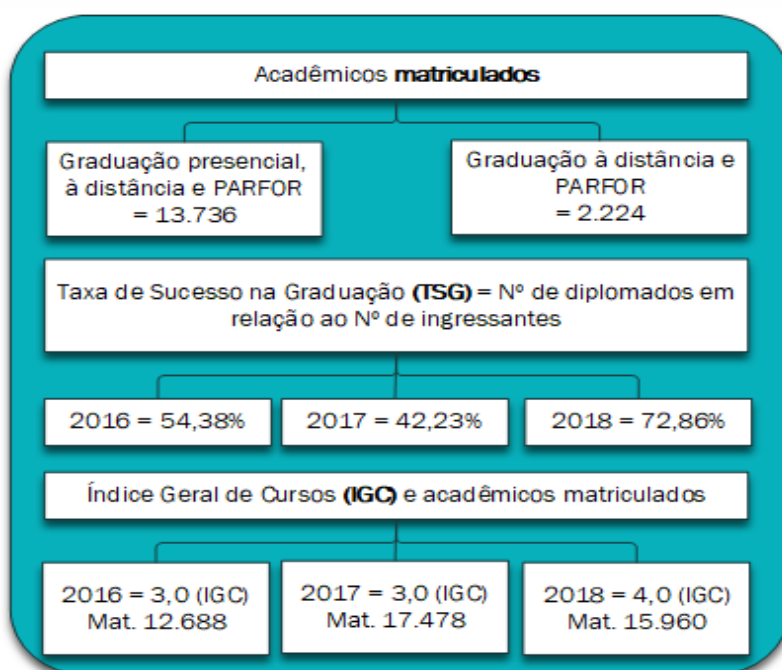
No objetivo estratégico 3 da UFT, que tem o propósito de “Proporcionar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado”, de acordo com o Relatório de Gestão do exercício 2018, onde é apresentada a diretriz E3.D1. vinculada à “Dimensionar as ações acadêmico-administrativas considerando/relacionando-as as políticas de ensino para os cursos de graduação”, apresentada resumidamente na Figura 8, demonstra o monitoramento do indicador do número de acadêmicos matriculados na graduação, em que é realizado o acompanhamento do número de acadêmicos matriculados na graduação presencial, à distância e no Programa de Formação da Educação Básica (PARFOR).

Neste objetivo estratégico, pode ainda ser observado o monitoramento do resultado da graduação a partir do indicador “Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)”, onde é mensurado o número de diplomados em relação ao número de ingressante por ano de ingresso em cada curso, respeitando o tempo de realização de cada curso.

O Índice Geral de Cursos (IGC), que além de ser um indicador de qualidade definido pelo INEP/MEC, é outro indicador presente no objetivo estratégico 3. Nele é realizado o monitoramento do desempenho dos cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu ofertados pela UFT, de acordo com o resultante da avaliação que é realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e MEC, e que consiste da média do Conceito Preliminar do Curso (CPC), a cada três anos, sendo a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu.

Na análise deste indicador, percebe-se no resumo constante na Figura 8, que ocorreu um acréscimo no número de matrículas, e que entre 2016 e 2017, este crescimento foi de 37,75% e, em comparação aos exercícios 2017 e 2018, ocorreu uma queda de 9,51%. O que se pode perceber é que mesmo ocorrendo acréscimo no número de matrículas, houve estabilidade do IGC quando comparado ao exercício 2018, quando ocorreu a queda em termos de matrícula, houve a compensação do acréscimo do IGC de 3,0 para 4,0. Embora o relatório ora em análise informe que o IGC permaneceu 3,0 em 2018, o que é contradito no portal do e-MEC onde consta o valor 4,0 para o exercício 2018 (MEC, s/d).

**Figura 8.** Resumo dos indicadores da matriz E3.D1



**Fonte:** Relatório de Gestão, UFT-2018 (Adaptado pelo autor, 2022).



Na continuidade das análises sobre o objetivo estratégico 3, de acordo com o Relatório de Gestão do exercício 2018, alguns indicadores foram criados a partir de 2018 e por este motivo não ofereceram dados para a realização de uma base comparativa, tais como:

- Indicador Conceito CAPES-UFT, que mede a avaliação feita pelo comitê da CAPES a partir do conjunto de programas de pós-graduação *Stricto sensu*, acadêmicos e profissionais da UFT, com escala que varia de 3 a 7;
- Indicador do Grau de Envolvimento Discente com a Pós-Graduação – TCU, que demonstra o envolvimento dos discentes nas ações de pós-graduação *stricto sensu* acadêmicas da UFT;
- Indicador do Grau de Envolvimento Discente com a Pós-Graduação – UFT, que demonstra o envolvimento dos discentes nas ações de pós-graduação *stricto sensu* acadêmicas e profissionais da UFT;
- Indicador Número de Matriculados na Pós-Graduação *Stricto sensu*;
- Números de ações realizadas com egressos;
- Indicador de Percentual de Cumprimento das Recomendações do TCU;
- Indicador Percentual de Cumprimento das Recomendações do AUDIN.

Os dados constantes na Tabela 4, apresenta de forma resumida os resultados da diretriz E3.D2. em que são dimensionadas “Ações acadêmico-administrativas de ensino para os cursos de pós-graduação *stricto sensu*” e da diretriz E3.D3. que dimensiona as “Ações acadêmico-administrativas relacionando-as com as Políticas de Ensino para os cursos de pós-graduação *lato sensu*”.

Como pode ser observado, o indicador “Conceito CAPES-TCU”, relacionado à avaliação realizada pelo comitê da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), para cursos de pós-graduação *stricto sensu* acadêmicos, houve um crescimento de 1,84% em comparação ao exercício 2017.

Já em relação ao Conceito “CAPES-UFT”, também realizada pelo comitê da CAPES, voltado para os cursos de pós-graduação *stricto sensu* acadêmicos e profissionais, é informado apenas o resultado do exercício 2018 pelo fato deste indicador ter sido criado em 2018. A Tabela 4 apresenta ainda o Grau de Envolvimento discente com Pós-Graduação – TCU (GEPG-TCU) em cursos *stricto sensu* acadêmicos e o Grau de Envolvimento discente com Pós-Graduação – UFT (GEPG-UFT) em cursos *stricto sensu* acadêmicos e profissionais, onde para o GEPG-TCU houve um decréscimo de 16,7% em relação ao ano anterior, e com relação ao GEPG-UFT, ocorreu um crescimento de 22,6%.

No que se refere ao número de acadêmicos titulados em cursos *stricto sensu*, é notório o constante do crescimento, visto que de 2016 para 2017, o crescimento foi de 10,68% e de 2017 para 2018, este crescimento salta para 61,39%. Já com relação ao número de acadêmicos matriculados em cursos *Stricto sensu* acadêmicos e profissionais, é informado apenas dados do exercício 2018, pelo fato deste indicador ter sido definido no exercício.

Com relação ao número de acadêmicos titulados em cursos de pós-graduação *lato sensu*, ocorreu o oposto, visto que entre o exercício 2016 e 2017, a redução foi de 11,6% e entre os exercícios 2017 e 2018, esta redução foi de 34%. A justificativa apresentada no relatório em análise, é que ocorreu a suspensão da oferta deste tipo de curso por orientação da Controladoria Geral da União (CGU), devido a decisão do Superior Tribunal Federal (STF) em poder ser cobrada mensalidades, o que terminou por inibir a abertura de novos cursos,

prejudicando assim este indicador.

**Tabela 4.** Resumo das diretrizes E3.D2 e E3.D3.

Indicador	Escala	2016	2017	2018
Conceito CAPES-TCU	de 3 a 7	3,33	3,26	3,32
Conceito CAPES-UFT	de 3 a 7	-	-	3,79
GEPG_TCU	Sem definição, quanto maior melhor	0,04	0,06	0,05
GEPG_UFT	Sem definição, quanto maior melhor	31	31	38
Número de titulados em pós-graduação Stricto sensu	Sem definição, quanto maior melhor	234	259	418
Número de matriculados em pós-graduação Stricto sensu acadêmico e profissional	Sem definição, quanto maior melhor	-	-	897
Número de titulados em pós-graduação Lato sensu	Sem definição, quanto maior melhor	835	738	487
Número de matriculados em pós-graduação Lato sensu	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado

**Fonte:** Relatório de Gestão, UFT-2018 (Adaptado pelo autor, 2022).

É perceptível, salvo os indicadores que não apresentaram dados dos três últimos exercícios, que houve um crescimento, principalmente das ações da diretriz E3.D2., no entanto eventos externos a UFT, entendendo-se como ameaça, como foi o caso da decisão do Superior Tribunal Federal (STF), afetou de sobremaneira a diretriz E3.D3, que está relacionada às ações para cursos lato sensu. Mesmo que tenham sido ofertados oito novos cursos, não foi o suficiente para atuar positivamente em que pudesse promover o ganho de força para indicador de matrículas em cursos lato sensu.

É importante perceber que os indicadores aqui presentes têm um peso grande para a determinação ao atendimento à missão institucional, focando no maior grau de eficiência de formas que se possa alcançar o público de maneira atenciosa e que gere o resultado que se espera do setor público, mesmo que este setor venha a ser atingido por eventos sobre os quais ele não tem controle (Santos *et al.*, 2017).

O objetivo estratégico 4 que tem como foco “Desenvolver políticas de pessoal, da organização e gestão para garantir o pleno desenvolvimento de forma sustentável”, parte de ações com vistas a valorização, formação e capacitação docente, corpo técnico-administrativo e promoção de ações de melhorias da gestão institucional. Na análise das ações de melhorias da gestão institucional, é informado no relatório em análise, a partir do Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD), e como pode ser observado na Tabela 5, que houve uma evolução positiva, quando relacionados aos anos anteriores, onde em 2018 atingiu o valor 4,09, antecidos pelos valores 3,94 atingido em 2016 e 4,0 em 2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a).

Os resultados supracitados são os reflexos dos percentuais de 59% doutores, 33% mestres e 8% distribuídos entre especialistas e graduados, referentes às titularidades do corpo docente da UFT, e demonstram que houve investimento para que o indicador “Qualificação do corpo docente” pudesse apresentar o desempenho no sentido de atendimento ao que foi planejado. Segundo este mesmo relatório, o indicador de satisfação docente não foi informado pela unidade gestora responsável.

De acordo com o relatório, é apresentada a diretriz E4.D2., que se refere a “Promoção de ações de valorização, formação e capacitação do corpo técnico-administrativo”, registra que é formado por 50% de especialistas, 19% de graduados, 18% de mestres e 13% divididos entre outros níveis (ensino médio e ensino fundamental). Os valores aqui apresentados refletem no Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo (IQCTA), que tingiu o índice 1,80 em 2016, em 2017 obteve o índice 1,87, e em 2018 chegou ao índice 1,93.

Com relação ao indicador Índice de Capacitação do Corpo Técnico Administrativo (ICCTA) o Relatório de Gestão do exercício 2018 não apresenta dados do exercício 2016, sendo apresentados valores dos exercícios 2017, com índice de 3,15 e 2018 em que ocorreu um decréscimo para 2,96. A justificativa apresentada para tal situação é que neste período ocorreu um aumento do número de servidores no Nível 1 de capacitação.

**Tabela 5.** Resumo de índice de qualificação e capacitação de pessoal

Indicador	Intervalo	2016	2017	2018
Índice de Qualificação do corpo docente (IQCD)	de 1 a 5	3,94	4,0	4,09
Índice de Satisfação dos docentes	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo (IQCTA),	de 1 a 5	1,80	1,87	1,93
Índice de Capacitação do Corpo Técnico Administrativo (ICCTA)	de 1 a 4	Não informado	3,15	2,96
Índice de Satisfação dos servidores técnicos.	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado

**Fonte:** Relatório de Gestão, UFT-2018 (Adaptado pelo autor, 2022).

O relatório comenta que, para a realização da diretriz E4.D2., que tem em seu escopo “Promoção de ações de valorização, formação e capacitação do corpo técnico-administrativo”, e que faz parte do objetivo 4, foram realizadas ações entendidas como “principais” para a execução da diretriz aqui apresentada. O que se percebe é que ocorreram várias ações voltadas para os laboratórios, que contemplam ações de mapeamentos, desenvolvimento de projetos para melhorias, implantação de normas e manuais.

Em termos de análises, voltadas para a diretriz E4.D2., entende-se que as ações aplicadas especificamente para laboratórios, de acordo com os termos apresentados no Relatório de Gestão do exercício 2018, tem sua aplicação voltada aos servidores técnicos administrativos, que operam diretamente com os laboratórios, mas não alcança a totalidade e/ou maioria do corpo de servidores técnico administrativos da UFT.

Dentre os eventos de riscos mapeados para a diretriz E4.D2. foram relacionados a “Desmotivação dos servidores” e “Sentimento de desvalorização profissional”. Analisados estes eventos em comparação ao comentário do parágrafo anterior, sobre o “não alcance da totalidade e/ou maioria do corpo técnico administrativo”, com as ações voltadas especificamente para laboratórios, entende-se que os membros deste grupo que não estiveram vinculados aos ambientes favorecidos com as ações em comento, fatalmente pode sentir seu ambiente excluído, e assim sentir-se também fora dos processos de atenção, e em consequência ser absorvido por sentimento de desvalorização e como isso a desmotivação pode ser desencadeada. Tem-se ainda a grande possibilidade de que estes sentimentos passem a ser compartilhados pelos pares, e que, se não contingenciado, poderá se alastrar prejudicando a obtenção de êxito para esta diretriz.

A diretriz E4.D3. pertencente ao objetivo estratégico 4, tem em seu escopo “Promover ações de melhorias da Gestão Institucional”, de acordo com o Relatório de Gestão do exercício 2018, os indicadores de

desempenho definidos para esta diretriz são: 1 - Índice de Risco da Instituição, 2 - Percentual de cumprimento das recomendações do CGU, 3 - Percentual de cumprimento das recomendações do TCU, 4 - Percentuais de cumprimento das recomendações da AUDIN.

O intervalo utilizado pelo indicador “1” varia entre 1 e 25 pontos, concebendo-se quanto “Menor” melhor, e o intervalo utilizado pelos indicadores “2”, “3” e “4” varia de 0% a 100%, sendo definido quanto “Maior” melhor.

A Tabela 6 apresenta o resumo dos indicadores da diretriz em análise, onde pode ser identificada a evolução no indicador “Índice de Risco da Instituição”, visto que entre os exercícios 2016 e 2017, ocorreu uma redução de 8%, e entre os exercícios 2017 e 2018 a redução alcançou 22,75% em termos de redução do fator de risco pelos quais a UFT estaria exposta.

**Tabela 6.** Resumo dos indicadores da diretriz E4.D3.

Indicador	Intervalo	2016	2017	2018
Índice de Risco da Instituição	de 1 a 25 pontos	12,71	11,69	9,03
Percentual de cumprimento das recomendações da CGU	de 0% a 100%	63,63%	45,07%	7,01%
Percentual de cumprimento das recomendações do TCU	de 0% a 100%	-	-	16,66%
Percentual de cumprimento das recomendações da AUDIN	de 0% a 100%	56,25%	33,33%	16,08%

**Fonte:** Relatório de Gestão, UFT-2018 (Adaptado pelo autor, 2022).

No tocante ao indicador “Percentual de cumprimento das recomendações da CGU”, ocorreu uma redução, e que, neste caso, não pode ser considerado positiva. A justificativa presente no relatório é que no momento haviam várias recomendações em andamento, logo, o valor 7,01% se refere ao percentual total cumprido até o fechamento deste relatório. Fato similar, segundo o relatório em análise, ocorreu com o indicador “Percentual de cumprimento das recomendações do TCU”, além de não haver dados anteriores que propiciassem as comparações pelo fato do indicador ter sido criado em 2018.

Sobre ao indicador “Percentual de cumprimento das recomendações da AUDIN”, quando realizada a comparação entre os exercícios 2016 e 2017, percebe-se um decréscimo de 40,74%, e entre os exercícios 2017 e 2018, este decréscimo é ainda mais acentuado, atingindo o percentual de 51,75%. Em relação a esta última situação, foi justificado que a queda se deu pelo fato de diversas recomendações estarem em andamento.

Cabe aqui rememorar, quando da análise RAIN-2017, em que as não conformidades apontadas pela AUDIN estavam relacionadas ao processo de aquisição. De acordo com o Relatório de Gestão do exercício 2018, percebe-se um ganho de atenção voltada para a fragilidade do processo de aquisição, a inexistência de procedimentos administrativos formais e as falhas nas atribuições de servidores e departamentos. A diretriz em análise demonstra o entendimento destas ações como eventos de riscos e que devem ser mapeados (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a, 2018b).

As ações de atenção, ainda reportando as não conformidades apontadas pela AUDIN, no RAIN-2017, são necessárias para que o objetivo estratégico 4 possa obter os resultados pretendidos, principalmente no que concerne ao ganho de capacidade para promover uma gestão efetiva e, pelo o que consta no relatório em análise, a gestão também percebeu que tanto seu processo de aquisição, quanto procedimentos administrati-

vo e determinações de atribuições de departamentos e profissionais, demandam de atenção, portanto entendeu ser necessário mapear tais situações com vistas ao atendimento das necessidades do órgão com base na legislação pertinente, sem perder a qualidade e a agilidade necessárias.

As ações voltadas para a promoção da sustentabilidade orçamentária é definida na matriz E4.D5., que logicamente é um dos pilares de qualquer instituição, visto ser esta a área mais crucial para manutenção de todo o esforço institucional. Um dos indicadores trabalhados pela UFT, segundo o relatório em análise, busca promover o aumento de “Percentual da arrecadação de recursos próprios em relação ao custeio”. Os dados apresentados são: 2016 = 14,56%, 2017 = 21,94% e 2018 = 8,66%.

Entre os exercícios 2016 e 2017, ocorreu um crescimento de 50,68%, diferentemente da comparação entre os exercícios 2017 e 2018, quando ocorreu um decréscimo de -60,53%. Mesmo sendo esta redução significativa, no relatório é informado que pôde ser considerada positiva, visto que este percentual é resultante da realização de ações voltadas para processos seletivos, tanto interno quanto externos, em que o cenário externo, no momento não se apresentava positivo, principalmente em relação a oferta de vagas para concursos públicos (BRASIL, 2018e, 2020a, 2021b).

Os indicadores relacionados à diretriz E4.D6., não foram utilizados neste momento da análise, visto que os indicadores: “Percentual de recursos orçamentários destinados às ações de manutenção da Universidade”; “Percentual de recursos destinados às ações de Livre Ordenação”; e o “Percentual de recursos destinados a Programas Internos da UFT” terem sido criados em 2018 e, desta forma, não ter como serem realizadas as comparações a que se destina este momento da pesquisa.

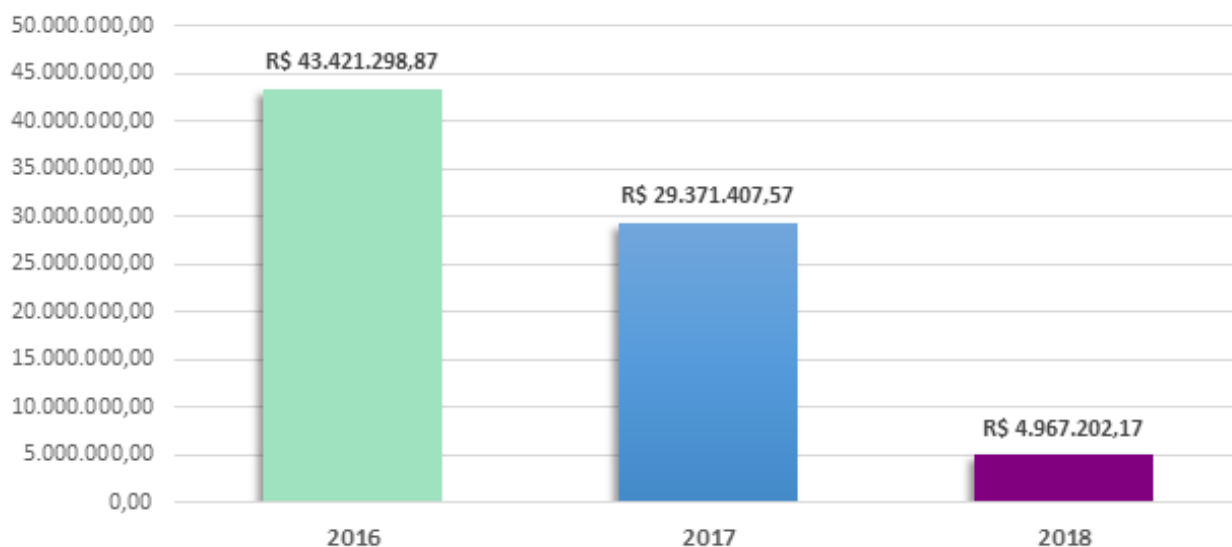
O objetivo estratégico 5 tem como escopo “Garantir condições para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Para este objetivo foi definida a diretriz E5.D1., que tem como escopo “Dimensionar as necessidades de instalações administrativas, salas de aula, auditórios, salas de professores, espaços para atendimento aos alunos, infraestrutura da CPA, gabinetes/estações de trabalho para professores em tempo integral - TI, instalações sanitárias, bibliotecas, laboratórios de informática, laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas, dos espaços de convivência, de alimentação e de esporte e lazer”. Segundo informações do relatório, para esta diretriz não houve retorno por parte das unidades gestoras pertencentes à UFT, e por este motivo não foi possível a realização de comparações (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a).

A diretriz, ainda pertencente ao objetivo estratégico 5, a E5.D4, que trata sobre “Ampliar os recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação”, traz o indicador: “Percentual de investimento em TI”, no qual é informado que no exercício 2016 houve um investimento de 9,68%, em 2017, de 4,67% e em 2018 de 9,15%. Mesmo podendo ser observado um ganho em termos percentuais, quando transformado em valores capitais, é informado no relatório os seguintes valores por exercícios investidos, a saber: 2016 = R\$ 4.202.029,56, em 2017 = R\$ 1.371.803,66, e em 2018 = R\$ 5.250,00.

O decréscimo substancial no que se refere ao investimento na área de TI é justificado no relatório, que foi em decorrência da redução de repasse realizado pelo governo federal, em que, segundo consta, os valores repassados foram os seguintes: em 2016 = R\$ 43.421.298,87, em 2017 = R\$ 29.371.407,57 e em 2018 = R\$ 4.967.202,17. Ou seja, em termos percentuais, comparando os exercícios 2016 e 2017, a redução foi de 32,4%, já nos exercícios 2017 e 2018, esta redução atingiu o patamar de 83,1%. O Gráfico 11 demonstra o decréscimo

aqui comentado.

**Gráfico 11.** Redução de valores capitais repassados pelo governo federal



**Fonte:** Relatório de Gestão, UFT-2018 (Adaptado pelo autor, 2022).

A diretriz E5.D6., “Estabelece as diretrizes quanto à elaboração de projetos, edificações e ambientes administrativos, de ensino, pesquisa, extensão e de convivência da UFT” O objetivo é o ajustamento dos ambientes em que é exposto a quantidade de metros quadrados projetados e em andamento.

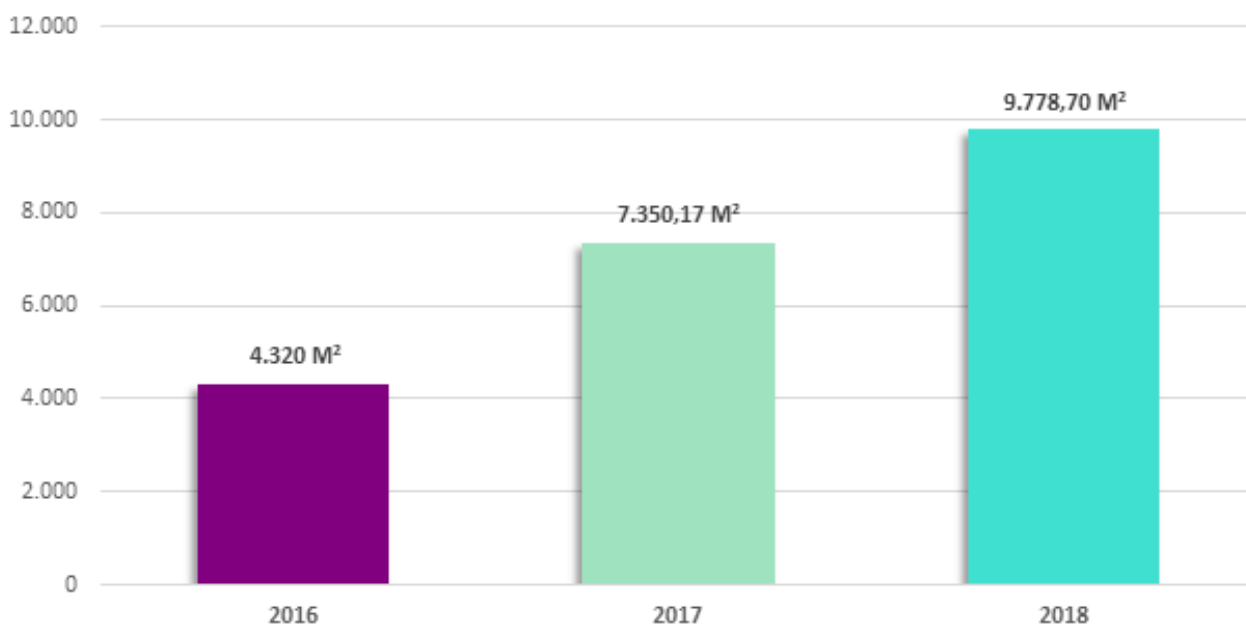
De acordo com o Relatório de Gestão do exercício 2018, os ajustamentos aqui comentados e demonstrados no Gráfico 12, tiveram como objetivo a oferta de melhorias do ensino a partir da harmonização dos ambientes, e estas ações foram realizadas tomando por base a adaptação do Manual de Ambientes Didáticos para Graduação, documento-base elaborado pela Universidade de São Paulo (USP) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a).

Pelo que foi apresentado no relatório, o indicador está sendo atendido, e na comparação demonstra-se que, em termos percentuais, entre os exercícios 2016 e 2017, o crescimento foi de 70,14% e, entre os exercícios 2017 e 2018, foi de 33,04%. Comparando-se entre os exercícios 2016 e 2018, o indicador atingiu um percentual de 126,36%, demonstrando assim o êxito.

Quando comparado o Gráfico 11, onde é demonstrada a redução de repasse do governo federal, com relação ao Gráfico 12, onde demonstra a quantidade em M<sup>2</sup> projetados e em andamento, é possível perceber que mesmo havendo redução do repasse, a UFT conseguiu ir progredindo rumo ao atendimento do previsto para esta diretriz.



**Gráfico 12.** Metros quadrados projetados e em andamento.



**Fonte:** Relatório de Gestão, UFT-2018 (Adaptado pelo autor, 2022).

Analisando a diretriz E5.D12, que objetiva “Dimensionar as necessidades de fiscalização da execução de contratos de obras e serviços”, onde é definido o indicador “Número de contratos de serviços continuados e número de obras em execução”, em termos de dados, consta no Relatório de Gestão do exercício 2018, o que segue:

- nº de contratos de serviços continuados: 2016 = 41; 2017 = 22; 2018 = 32;
- nº de obras em execução: 2016 = 13; 2017 = 7; 2018 = 2.

Pode ser observado o aumento do número de contratos de serviços continuado entre os exercícios 2017 e 2018 de 45,45%, o oposto ocorre com relação ao quantitativo de obras em andamento, onde ocorreu um decréscimo de 71,42%.

Sabendo-se que a legislação determina que administração pública tem o dever de definir um servidor competente, em termos de preparação técnica, no que tange conhecimento, e que tenha a seu dispor a tecnologia adequada para que as ações de acompanhamento e fiscalização dos contratos possam ser eficientes a ponto de inibir qualquer tipo de ilícito, entende-se que o indicador ora analisado mensura apenas o volume de contratos em andamento, mas não há um indicador que deixe claro a mensuração dos resultados das ações de acompanhamento e fiscalização destes contratos (BRASIL, 2018d).

A observação supracitada se baseia nas possibilidades de falhas de atendimento dos contratos firmados, visto que, até mesmo o desatendimento da legislação trabalhista por parte do contratado, enseja responsabilidade subsidiária por parte do contratante, que neste caso é a administração pública, e que irá também responsabilizar o fiscal do contrato pela falha na execução, o que o torna um contrato falho (Marinho *et al.*, 2018).

Ao finalizar a análise do Relatório de Gestão do exercício 2018, pode-se observar a evolução em termos de definições de prioridades para que o ganho de garantias de uma gestão eficiente possa ocorrer. O volume



de riscos mapeados, o estabelecimento dos respectivos indicadores e as comparações realizadas entre os exercícios 2016, 2017 e 2018, em sua maioria, demonstram a afirmação aqui sustentada.

A análise do Relatório de Gestão do exercício 2018 não contemplou as diretrizes E1.D5.; E3.D5.; E3.D9.; E3.D11.; E3.D12.; E3.D13.; E4.D4.; E4.D7.; E4.D8.; E5.D2.; E5.D3.; E5.D7.; E5.D8.; e E5.D11. A não análise destas diretrizes se deu pelo fato de que elas não possuem eventos de riscos mapeados, ou por não demonstrar dados dos exercícios anteriores e, desta forma, não oferecer as condições necessárias para a realização das comparações que resultassem na percepção da evolução, involução e/ou inércia que viessem a afetar o atingimento ou não previstas para os objetivos e diretrizes específicas (UNIVERSIADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a).

Comparando-se as informações aqui apresentadas com o que informa o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna do exercício 2018 (RAINT-2018), emitido em fevereiro de 2019, as informações constantes no RAIN-2018 demonstram que, em relação aos relatórios de recomendações do CGU, TCU e da AUDIN, houve redução de recomendações pendentes, o que significa que há um incremento para o atendimento no que tange à resolução das recomendações relatadas por estes órgãos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019b).

É informado no RAIN-2018 que o índice da gestão de riscos da UFT é de 18,49%, sendo considerado em estágio inicial. Nota-se que mesmo que haja o atendimento das recomendações emitidas pela CGU e TCU, ainda há pouca atuação do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTI) em relação ao cumprimento do Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (PDTI), no que tange ao planejamento, situação que demanda melhorias nos processos, assim como, a governança e os devidos controles e avaliação de riscos, que carecem ser aprimorados (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019b).

O RAIN-2018 relata que há unidades que não procuram cumprir as sugestões, e assim, elas terminam por assumir riscos pela falta do atendimento. Para tanto, a AUDIN realizou uma alteração em seu documento, denominado Nota de Acompanhamento de Recomendações, que passou a contar com a previsão de uma reunião de ajuste, onde se fazem presentes a alta administração, a unidade auditada e a auditoria interna – momento em que é possibilitada a exposição de motivos para o não atendimento e o planejamento das ações para o atendimento. No caso do não atendimento do que foi estabelecido no planejamento, é emitida uma Certidão Negativa de Regularidade Gestora (CNRG), de forma a negatizar a unidade falha, assim como seu responsável (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019b).

Por mais que as instituições persigam sua evolução em busca do ganho de eficiência, eficácia, primando para o alcance da efetividade, a resistência provocada pelas mudanças sempre irá ocorrer. Entende-se que a ação estabelecida pela AUDIN, no que se refere à emissão da CNRG, é uma forma de fazer valer o que é estabelecido pela UFT, que além de ser uma forma de estimular para que o engajamento ocorra, ainda protege os responsáveis pelos departamentos desatentos para com as responsabilidades que deles são demandadas, evitando que estes mesmos sujeitos do processo evolutivo não venham a prejudicar os esforços dos demais departamentos.

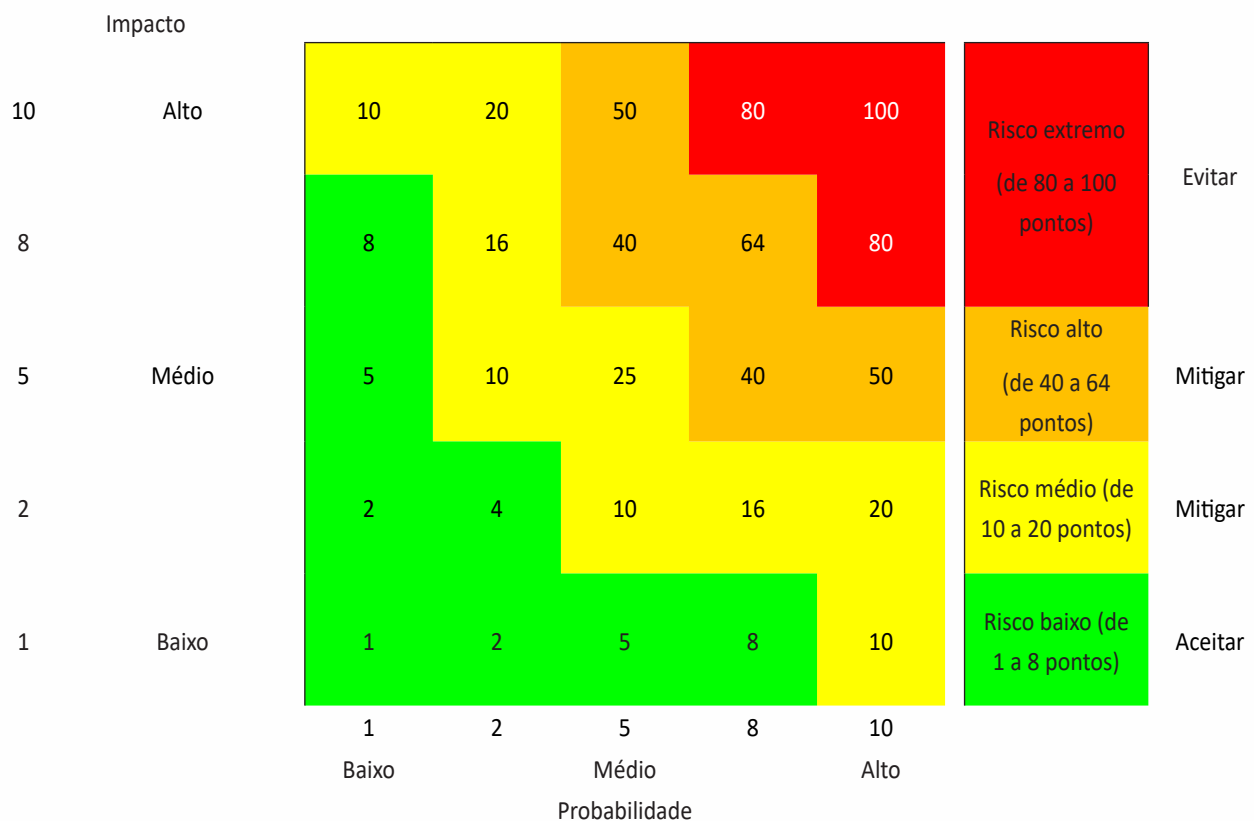
### **5.1.5 Análise individual do PDI 2021/2025**

Dando prosseguimento às análises dos documentos balizadores da governança da UFT, segue-se a análise do Plano de Desenvolvimento Institucional 2021/2025 (PDI 2021/2025), no que pode-se evidenciar diversos

aperfeiçoamentos quando compara-se o PDI 2016/2020. Dentre os aperfeiçoamentos, destacam-se os projetos integradores, que visam agregar as Unidades Gestoras (UGs) a partir das compatibilidades de seus objetivos para que possam elaborar ações em conjunto e, desta forma, agregar mais valor às entregas realizadas à sociedade.

Outro aperfeiçoamento identificado, foi a incorporação da gestão de risco e governança pública ao PDI. Os riscos foram categorizados a partir do nível de impacto e probabilidade, tomando-se por base a matriz de risco, que também passou por atualização nas definições das categorias de riscos. Na Figura 9, é demonstrada a matriz definida no PDI 2021/2025, contendo as pontuações por grupo de riscos, com as cores estabelecidas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021a).

**Figura 9.** Matriz de risco PDI 2021/2025



**Fonte:** Relatório de Gestão, UFT-2018 (Adaptado pelo autor, 2022).

Como pode ser observado, a matriz passou por uma atualização em relação à matriz definida no PDI 2016/2020, tanto em termos de pontuação quanto em relação às cores, sendo adicionada as cores Laranja, para os riscos considerados “Alto” e, a cor vermelha, para os riscos considerados “Extremo” (BRASIL, 2018a, UNIVERSIDADE DO TOCANTINS, 2018a, 2021a).

Para que o gerenciamento de riscos possa ser estabelecido com vista a garantir os resultados dele esperado, faz-se necessário que o “apetite ao risco” seja declarado pela instituição. O apetite ao risco é a consideração que a instituição estabelece ao nível ou o grau de risco ao qual está decidida a assumir e/ou se expor. Portanto, é necessário que esta declaração seja realizada no início do processo de gerenciamento de risco (BRASIL, 2018a).

Para a declaração de apetite ao risco, define-se:: Apetite baixo – quando a instituição aceita apenas os riscos “Baixos” (riscos verdes), pelo fato de que estes riscos não afetam de forma importante as condições de

atingimento dos objetivos estratégicos. *Apetite médio* – quando a instituição aceita os riscos de nível “Baixo” e “Médio” (riscos verdes e amarelos), que podem retardar ou até mesmo interromper o atingimento dos objetivos estratégicos. *Apetite alto* – quando a instituição aceita os riscos de nível “Baixo”, “Médio” e “Alto” (riscos verdes, amarelos e laranja) riscos que possuem alta probabilidade de afetar a capacidade de alcance dos objetivos estratégicos. Ante as condições para os níveis de *apetite* aqui apresentados, a UFT declarou seu *apetite* ao risco como “Baixo” (BRASIL, 2018b; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a, 2021b).

Outro aperfeiçoamento constante no PDI 2021/2025, é o estabelecimento da relação direta de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como diretriz, que é o conjunto de ações para o alcance dos objetivos macros do eixo.

A atenção que o PDI demonstra com os ODS é um destaque positivo, visto que nos ODS são contemplados objetivos definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). São objetivos inovadores para o fomento de desenvolvimento sustentável, pois tratam de temáticas como: erradicação da pobreza, fome zero e agricultura sustentável, saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, água potável e saneamento, energia limpa e acessível, trabalho e crescimento econômico sustentável, dentre outras (Huber Pessina *et al.*, 2022).

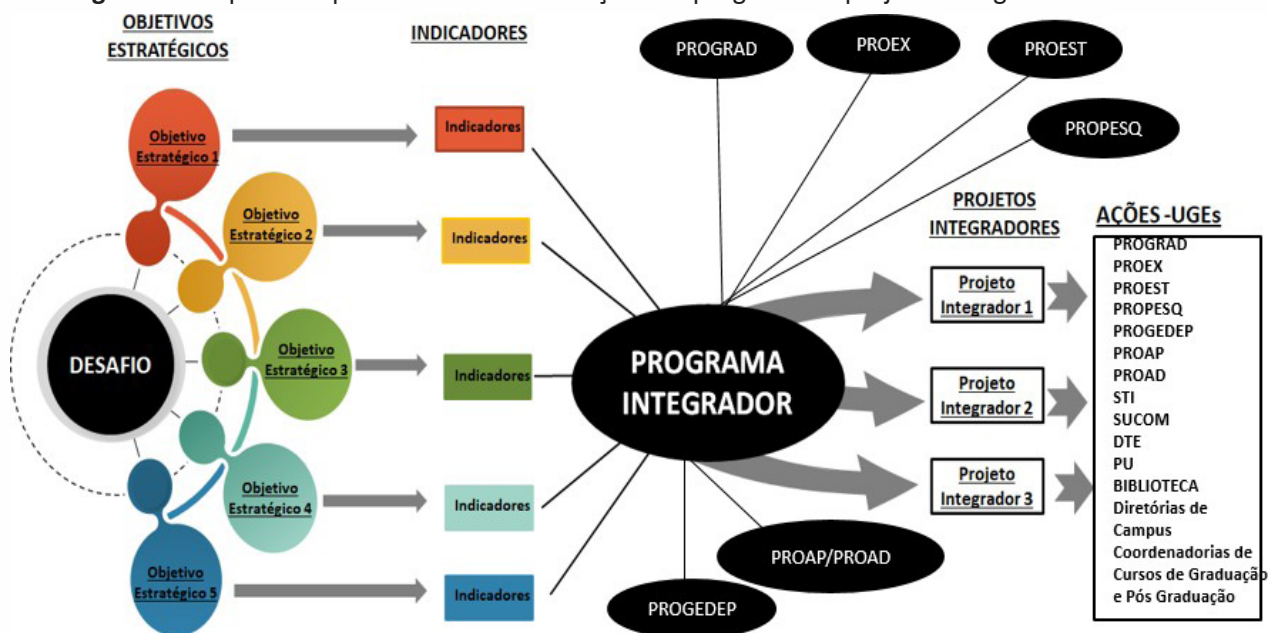
Para o PDI em análise, foram estabelecidos cinco desafios e objetivos estratégicos para o período de 2021 a 2025, que são: 1 - Educação inovadora com excelência acadêmica; 2 - Inclusão social; 3 - Inovação, transferência de tecnologia e empreendedorismo; 4 - Reconhecimento social; e 5 - Mecanismo de governança pública. Os desafios e objetivos estratégicos têm a função de servirem de norte para os traçados que a instituição deve seguir com vista à obtenção de sucesso vinculado ao que foi planejado (Monticelli *et al.*, 2018; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021a).

Para a construção do PDI, foram constituídos nove Grupos de Trabalhos (GTs), formados por servidores dos mais diversos ambientes da UFT, com as seguintes responsabilidades temáticas: GT 1 - Metodologia de ensino; GT2 - Avaliação de cursos; GT3 - Estrutura e conteúdo curricular; GT4 - Avaliação de programas de formação acadêmica e assistência estudantil; GT5 - Ingresso; GT6 - Egresso; GT7 - Internacionalização; GT8 - Ações afirmativas e GT9 – Estágio supervisionado.

Com vistas ao tratamento da baixa integração sistemática das atividades realizadas entre as diversas Unidades Gestoras (UGs) da UFT, que foi identificado com um ponto considerado fraco no PDI 2016/2020 e que não demonstrou as melhorias necessárias, segundo a análise de SWOT realizada na elaboração do PDI 2021/2025, foram estabelecidos programas e projetos integradores, o que pode ser também considerado mais um aperfeiçoamento (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021a)

Na Figura 10, é demonstrado a estrutura que contempla a relação entre os desafios, programas integradores, projetos integradores e as unidades de gestão envolvidas. Os programas integradores têm como objetivo promover a agregação das ações que possuam similaridades de propósitos, tanto das UGs, quanto ao atendimento aos desafios e objetivos estratégicos estabelecidos.

**Figura 10.** Esquema representativo da confecção dos programas e projetos integradores



Fonte: PDI/UFT 2021/2025.

Pelo que se pôde perceber, a intenção desta agregação de valores a partir de ações conjuntas entre os mais diversos ambientes administrativos, traz para a instituição a visão global de suas intenções, que são compartilhadas com todos e, ainda, o que se espera de todos em termos de resultados.

No esquema definido pela UFT (Figura 10), as ações voltadas para o atendimento dos desafios, perpassam por programa integrador, por projetos integradores, cada qual vinculado aos processos (finalidades) das mais diversas unidades de gestão que compõem a estrutura administrativa da UFT.

O Quadro 6 relaciona os desafios estabelecidos pela UFT, com a vinculação dos respectivos programas integradores e seus projetos integradores. Entende-se ser importante contemplar os desafios com os respectivos programas e projetos integradores, pelo fato de haver relacionamentos entre estes com a missão, visão e valores institucionais.

**Quadro 6.** Desafios, programas e projetos integradores

	Desafios	Programa integrador	Projeto integrador
1	Desafio 1 - Educação inovadora com excelência acadêmica	Programa Integrador Inovação Pedagógica	Planejamento Institucional de Inovação Pedagógica (PIIP).
2	Desafio 2 - Inclusão Social	Programa integrado de inclusão: ações afirmativas e permanência.	1- Projeto Integrado de Permanência de Estudante Indígena e Quilombola – PIQUI;
			2- Projeto Integrador de Formação Transversal em Saberes Tradicionais;
			3- Projeto de Inovação Pedagógica;
			4- Projeto Integrador de Iniciação à Docência do Ensino Superior;
			5- Projeto de Qualidade de Vida na UFT;
			6- Programa Mais Vida.

3	Desafio 3 - Inovação, Transferência de tecnologia e Empreendedorismo	Programa integrador: INOVA-TEC na Pós-graduação	1- Iniciação à docência do Ensino Superior;
			2- Ensino 4.0 e Extensão/ODS na Pós-graduação;
			3- Editais Dirpesq;
			4- Projeto Órbita de Integração, Empreendedorismo e Inovação da UFT.
4	Desafio 4 - Reconhecimento Social	Programa integrador UFT sem muros	1- Projeto Integrador Trilhas Tocantinenses;
			2- Projeto integrador Ensino 4.0 e Extensão na graduação e Pós-graduação;
			3- Inovação Tecnológica e Empreendedorismo para Transformação Social.
5	Desafio 5 - Mecanismos de Governança Pública	Programa Integrador Inserção da Governança na UFT	1- Planejamento Institucional Inovador;
			2- Mapeamento de processos e levantamento de riscos na UFT;
			3- Capacita Governança UFT;
			4- Transparência ativa e prestação de contas;
			5- Logística Sustentável na UFT.
6	Desafio 5 - Mecanismos de Governança Pública	Programa Desenvolvimento de servidores da UFT	1- Profor;
	Desafio 3 - Inovação, Transferência de tecnologia e Empreendedorismo		2- Profor Gov;
			3- Servidor Multiplicador;
			4- Navegar é preciso;
			5- Escola de Formação de Servidores.
7	Desafio 2 - Inclusão Social	Programa Qualidade de vida na UFT	1- Projeto Transpor - qualidade de vida e saúde do trabalhador;
	Desafio 5 - Mecanismos de Governança Pública		2- Projeto Viva bem - qualidade de vida e saúde do trabalhador – Medicina e a Progedep (parceira);
			3- Programa de aposentadoria;
			4- Mais Vida (Vice-reitoria);
			5- UFT em Movimento (Proex).

**Fonte:** PDI/UFT 2021/2025 (adaptado pelo autor, 2022).

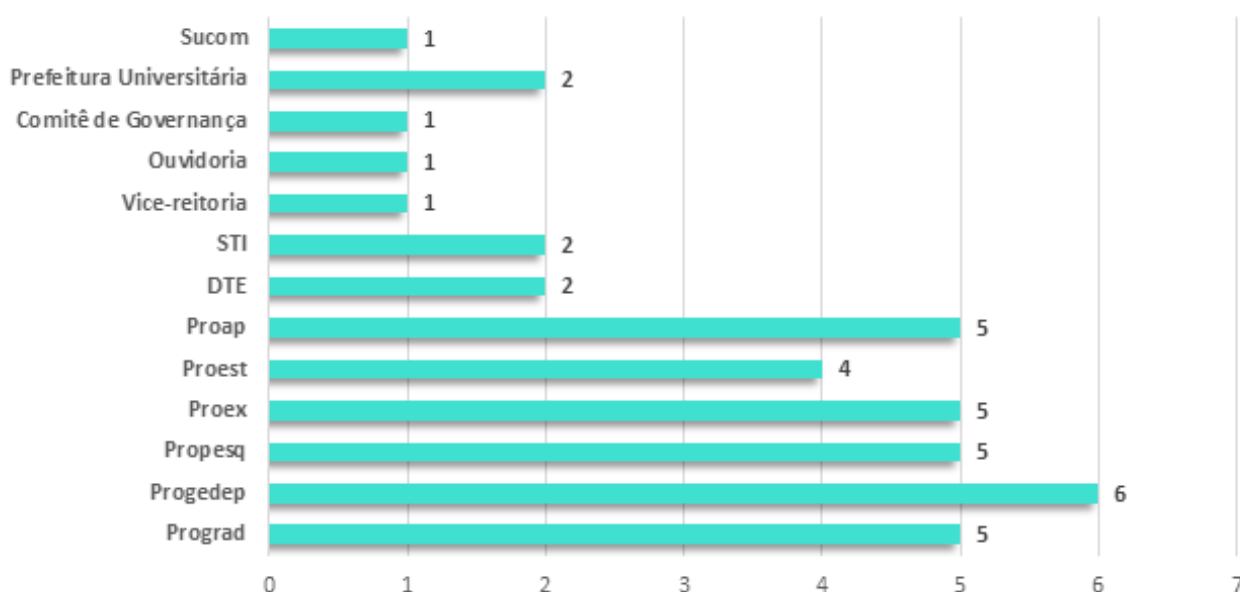
O relacionamento entre a missão, visão e valores institucionais com os desafios e seus respectivos projetos integradores, estabelecidos no PDI 2021/2025, foi definido de forma deliberada com a intenção de que todas as ações necessárias ao atingimento dos objetivos institucionais especificados no plano em análise pudessem garantir as suas materializações.

No Gráfico 13, é demonstrado o envolvimento das UGs nos projetos integradores, onde do total de vinte e nove projetos, a UG mais envolvida foi a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep), contando com 6 projetos; acompanhada pela Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (Propesq), Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (Proex) e Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (Proap), sendo que cada uma destas UG está envolvida em até 5 projetos.

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proest) vem em terceiro lugar, envolvida em 4 projetos; a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), a Diretoria de Tecnologias Educacionais (DTE) e a Prefeitura Universitária, estão envolvidas em 2 projetos cada; e a Vice-reitoria, Ouvidoria, Comitê de Governança e Supe-

rintendência de Comunicação (Sucom), estão envolvidas em um projeto integrador cada uma delas, fechando assim os 29 projetos integradores definidos no PDI 2021/2025.

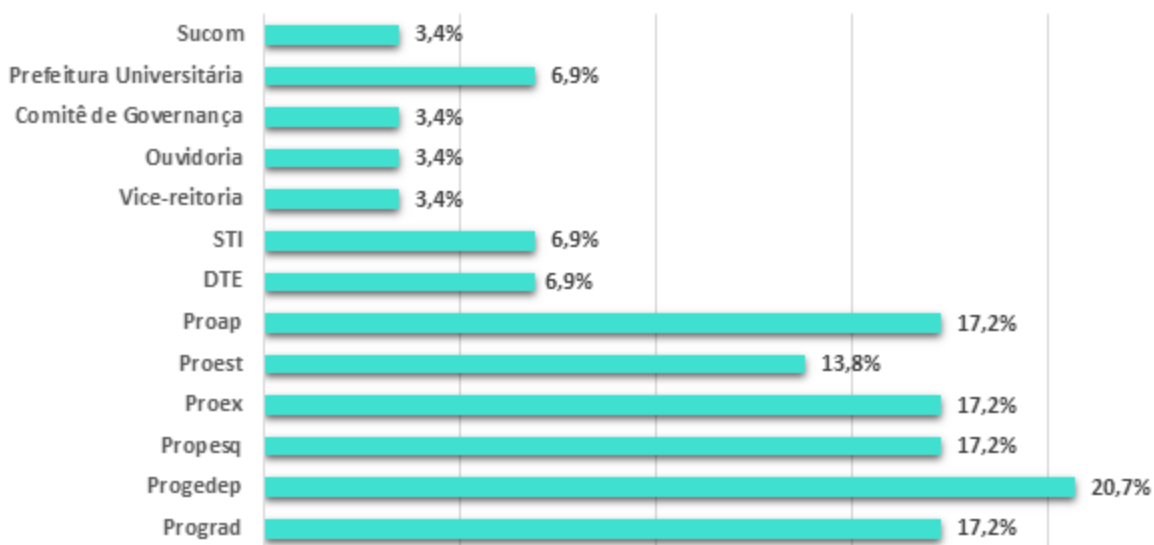
**Gráfico 13.** Número de programa integrador por unidade gestora



**Fonte:** PDI/UFT 2021/2025 (adaptado pelo autor, 2022).

A distribuição dos projetos ora apresentados, segundo informações constantes no PDI 2021/2025, foi estabelecida a partir das discussões realizadas entre as UGs, tanto para a elaboração dos programas integradores, quanto para os projetos integradores, assim como, as definições dos envolvidos em cada etapa de desenvolvimento. No Gráfico 14, é demonstrado, em termos percentuais, o “peso” da responsabilidade deste envolvimento para a consecução das ações com vista ao sucesso do todo planejado.

**Gráfico 14.** Nível de participação das UGs nos projetos integradores



**Fonte:** PDI/UFT 2021/2025 (adaptado pelo autor, 2022).

Em termos percentuais, o envolvimento nas ações dos projetos integradores por parte das UGs, a sa-



ber: Progedep (20,7%), Prograd (17,2%), Propesq (17,2%), Proex (17,2%), Proap (17,2%) e Proest (13,8%), são responsáveis por 75% do envolvimento em todas as ações previstas. Entende-se que os desafios estabelecidos nortearam os programas integradores e, por conseguinte, os projetos, que, por fim, podem oferecer respostas futuras aos pilares institucionais, como pode ser visto no Quadro 6 em comparação complementar ao Quadro 7.

**Quadro 7.** Vinculação dos desafios à missão, visão e valores institucionais

Missão	Desafios vinculados
Formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade.	1, 2 e 3
Visão	
Consolidar-se, até 2025, como uma universidade pública inclusiva, inovadora e de qualidade, no contexto da Amazônia Legal.	1, 2, 3 e 4
Valores	
Respeito à vida e à diversidade;	2 e 3
Transparência;	5
Comprometimento com a qualidade e com as comunidades;	1, 2, 3, 4 e 5
Inovação;	1 e 3
Desenvolvimento sustentável;	3 e 5
Equidade e justiça social;	1, 2, 3 e 4
Formação ético-política.	1, 2 e 3

**Fonte:** PDI/UFT 2021/2025 (adaptado pelo autor, 2022).

Dentre os desafios relacionados no Quadro 7, destaca-se o de número 5, pois ele contempla os mecanismos de governança pública, trazendo aos programas integradores a Inserção da Governança da UFT, o Programa Desenvolvimento de servidores da UFT e o Programa Qualidade de vida na UFT.

A governança, dentre outros conceitos, pode ser considerada como sendo o conjunto de ações integradas nos quais todos os dispositivos, administrativos, legais, políticos, dentre outros, devem atuar de forma eficiente e eficaz com o objetivo de garantir que os resultados esperados pelos stakeholders possam ser alcançados, oferecendo o suporte necessário à efetividade de gestão, assim como, no fortalecimento da cultura de integridade de todos os envolvidos (Da Costa *et al.*, 2018).

As ações da governança pública são pautadas no que se é estabelecido pela instituição. Este estabelecimento, que podem ser considerado as declarações, tais como, a missão, visão e valores institucionais, demandam dos apoios necessários advindos dos mecanismos, liderança, estratégia e controle, estabelecidos para que a governança pública agregue o valor necessário aos resultados obtidos dentro de padrões estabelecidos (Moureau-Linhares Sauerbronn, 2021).

Estes mecanismos, agindo de forma isolada, não garante os alcances esperados, az-se necessário que cada um deles sejam acionados no momento certo, de forma certa e de maneira complementar, entendendo-se que o mecanismo liderança pode ser considerado prioritário, pelo fato de partir dele o entendimento do que realmente importa para os stakeholders e, assim, o estabelecimento das condições necessárias para a definição da estratégia e do controle que serão demandadas por todos os processos de governança (Almeida;



De Souza, 2019).

Não é uma casualidade que a Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep) tem um envolvimento tão grande nos programas e projetos integradores, visto que esta UG é a responsável pelas entregas essenciais para o alcance das demandas pertinentes ao mecanismo “Liderança”. Como já comentado anteriormente, este mecanismo tem prioridade em relação aos mecanismos “Estratégia e Controle”, pois é a partir deste mecanismo que ocorre a agregação de valor no que tange à oferta de capacitação, treinamento, etc, que ofereçam as competências aos executores para o desempenho dos atributos demandados pela própria governança pública, que requerem deste mecanismo as condições mínimas de integridade, competência, responsabilidade e motivação (BRASIL, 2017a, 2018a; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2020, 2021b).

A forma como os líderes conduzem a gestão de suas equipes, faz toda a diferença para a obtenção do sucesso. Mas para que a condução seja cada vez mais efetiva, é vital que a liderança seja capacitada e treinada, entendendo-se que as capacitações e treinamentos devam instrumentalizar estas lideranças com o foco na maximização de desempenho com o menor esforço possível nas ações voltadas para o alcance dos objetivos da organização (Della Giustina; Gasparetto; João Lunkes, 2020).

O engajamento das lideranças, dos mais diversos níveis institucionais, é fator preponderante para o estabelecimento e implantação dos procedimentos estratégicos, dos valores e políticas para uma governança que transcenda a eficiência e eficácia, alcançando a efetividade procedimentais e de resultados.

Cabe ressaltar que a liderança não apenas estabelece os modelos a serem utilizados para a atendimento da governança, mas deve, ainda, avaliá-los e proceder aos ajustes necessários de acordo com a realidade de cada instituição. Estas observações são referendadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), International Federation of Accountants (IFAC), Institute of Internal Auditors (IIA), e corroborado pelo TCU, a partir da afirmação de que “liderança é sinônimo de instâncias internas de governança, e engloba os conselhos ou colegiados superiores e a alta administração da organização.” (BRASIL, 2018e, 2020a, 2020b, 2021a).

O mecanismo “Estratégia” estabelece tanto as orientações, as finalidades, os planos, os procedimentos, quanto os critérios de prioridade e conformidades (intra e interdepartamental), além de buscar pela harmonia entre a organização com os stakeholders, para que os resultados do intento de todas estas ações obtenham o êxito esperado.

Seguindo esta linha, o PDI 2021/2025 apresenta como objetivo do mecanismo estratégia, a convergência de todas as ações, processos, fluxos e estrutura organizacional, com o grau de flexibilidade necessário, para que possam condizer com as políticas definidas e, assim, contribuir afirmativamente para com o que se é esperado pelas comunidades interna e externa (BRASIL, 2017a; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021a).

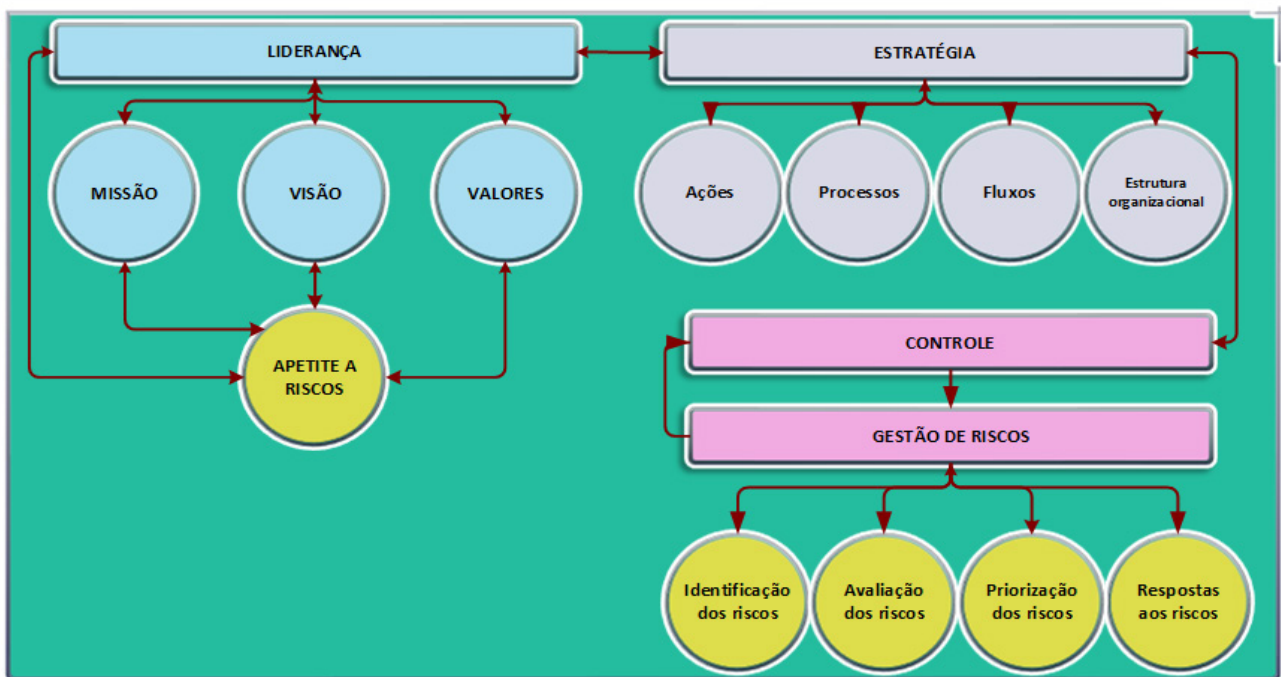
Após as definições da missão, estratégia e valores institucionais, ações estabelecidas dentro do mecanismo liderança, é definido ainda dentro deste mecanismo, o apetite organizacional a riscos. Subsequentemente, tem-se no mecanismo “Estratégia” a responsabilidade pela análise dos ambientes internos e externos com o intuito de identificar qual o volume e tipos de riscos a instituição está exposta e, sempre tomando por orientação o que foi estabelecido no mecanismo liderança, determinar os limites convenientes desta exposição (BRASIL, 2020b, 2021b; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2019a).

Completando o ciclo, compete ao mecanismo “Controle” a partir da estruturação de processos, a fi-

nalidade de mitigar os possíveis riscos que possam afetar os objetivos institucionais. Este mecanismo deve assegurar que o desempenho institucional possa ser realizado de forma organizada pautada na ética, economia e efetividade, no que se refere aos recursos, e para que os objetivos possam ser alcançados da forma como se espera (BRASIL, 2020b).

Na Figura 11, é demonstrado o resumo da dinâmica que a UFT desenvolveu e descreveu no PDI 2021/2025, onde fica a percepção do que foi colocado no que concerne às ações de cada mecanismo. Esta relação entre os mecanismos demanda da instituição a transversalidade de ações que envolvem seus diversos ambientes, o que confirma a importância dos programas e projetos integradores.

**Figura 10.** Resumo da dinâmica dos mecanismos de governança pública



**Fonte:** PDI/UFT 2021/2025 (adaptado pelo autor, 2022).

Ao finalizar a análise do PDI 2021/2025, é interessante destacar que, seguiu-se com o que foi definido na metodologia para a elaboração deste trabalho, na qual, nesta primeira etapa a intenção foi atender ao primeiro objetivo específico, que foi o de “Analisar os documentos balizadores da governança da UFT (PDI, Plano de Integridade, Plano Institucional de Governança), Relatórios de Gestão e iGG 2017, 2018 e 2021”.

Cabe ainda ressaltar que a definição do período utilizado nesta pesquisa tinha por foco a análise das três últimas submissões da UFT ao processo de levantamento de informações sobre a situação da governança realizado pelo TCU que, para este caso, optou-se pelos anos 2017, 2018 e 2021. A sequência anual entre os anos 2017 e 2018 e deste para 2021, se deu pelo fato do TCU entender que a frequência anual para a realização da aplicação do questionário integrado de governança pública se tornou prescindível, justamente amparado no fato de que o tempo que as instituições precisariam para desenvolver as práticas de governança deveria ser superior a um ano (BRASIL, 2020b, 2021a).

Sendo assim, o TCU definiu que a aplicação dos questionários integrado de governança pública teria a periodicidade bienal, o que levaria a aplicação ser realizada em 2020, mas com a ocorrência da pandemia, que teve seu início em 2020, a aplicação deste questionário foi adiada para o ano 2021 (BRASIL, 2020b, 2021a).

Pelos motivos aqui expostos, entendeu-se que os documentos balizadores da governança pública da UFT, seriam os documentos pertinentes exercícios 2017, 2018 e 2021, sendo excluídos das análises os documentos dos exercícios 2019 e 2020.

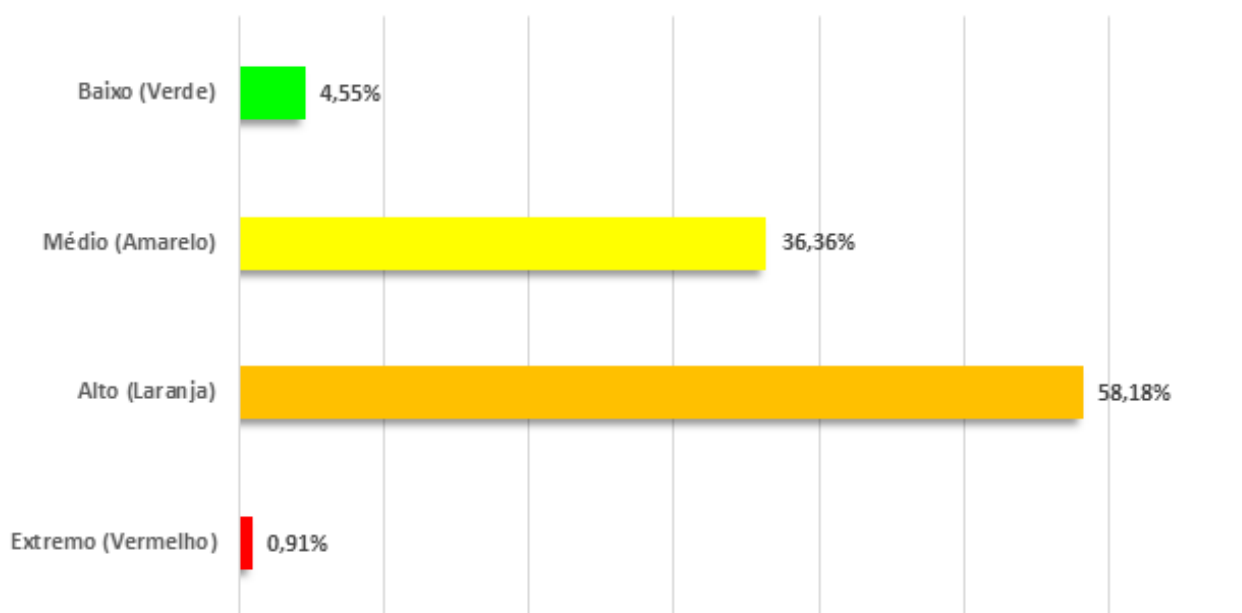
### 5.1.6 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2021 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2021.

O Relatório de Gestão do exercício 2021 ora analisado, apresenta os níveis de riscos estratégico que, por ser o primeiro ano de execução da metodologia definida no PDI 2021/2025, não foi possível a realização de comparações. O que é informado é que foram levantados 110 riscos, assim distribuídos: 1 risco considerado “Extremo” (vermelho), 64 riscos considerados no nível “Alto” (laranja), 40 riscos classificados como “Médio” (amarelo) e 5 classificados como “Baixo” (verde) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021b, 2022a).

Em uma demonstração percentual, o Gráfico 15 expõe que 58,18% representa os riscos classificados como “Alto” (laranja), seguido por 36,36% de riscos considerados “Médios” (amarelo) e 4,55% estão os riscos classificados como “Baixo” (verde), o tipo de risco aceito pela UFT quando da definição de seu apetite ao risco. A atenção precisa ser máxima no processo de gerenciamento de riscos, visto que acima de 94% dos riscos identificados estão classificados entre os riscos “Altos” e “Médios”.

O único risco identificado e classificado com risco “Extremo” (vermelho), tipo de risco ao qual a UFT já tem por definição que deve ser evitado, que representa menos de 1%, está vinculado ao eixo 3 do SINAES, e estabelecida pela UFT como Diretriz 3.5 – Políticas institucionais e ações Acadêmico administrativas para a extensão, onde foi definida a ação de mitigação 3.5.9, que tem por objetivo “Criar um sistema de registro, acompanhamento, monitoramento, avaliação e certificação das ações de extensão na UFT” (BRASIL, 2018a, 2018c, 2018e, 2020a, 2021b; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021a).

Gráfico 15 – Nível de riscos estratégicos



Fonte: PDI/UFT 2021/2025 (adaptado pelo autor, 2022).

É notório que o volume de riscos listados é bem elevado, o que demanda muito engajamento das equipes para a promoção de ações de mitigação que possam garantir que o atingimento dos objetivos institucionais não seja afetado negativamente.

No decorrer das análises do Relatório de Gestão do exercício de 2021 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna, também do exercício 2021 (RAINT-2021), pôde ser identificado que foram emitidas pela AUDIN 36 recomendações, destas, 19 estavam com prazo de atendimento vencido e 17 que ainda estavam dentro dos prazos, como informado nos relatórios em questão, nenhuma das recomendações foi atendida (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2022a, 2022b).

Em consulta realizada aos dados do painel de BI na página da UFT (Figura 12), onde é apresentada a relação entre emissão e cumprimento de recomendações<sup>1</sup>, pode ser percebida uma inconsistência de dados lá informados em relação às informações dos relatórios supramencionados, pois no painel de BI consta que das 36 recomendações emitidas pela AUDIN, 17 foram atendidas, ou seja, diferentemente do que está informado nos relatórios, houve 47,28% de atendimento no exercício 2021, uma evolução no processo quando comparado aos exercícios anteriores, no qual em 2020 o atendimento foi de 0% e em 2019 foi 7,55% (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2022a, 2022b).

Figura 12 – Painel de BI/UFT



**Fonte:** Painel de BI/UFT (2022).

O não atendimento ao quantitativo de recomendações emitidas pela AUDIN para o ano 2021, pode ter tido por fator complicador a pandemia causada pelo vírus SARS-Cov-2, que ocasionou a doença mundialmente conhecida por Covid-19, que fez com que, no mês de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarar situação de pandemia (ANDRADE; BARDAL; DE MEDEIROS, 2022), levando vários países, assim como o Brasil, a adotar a prática do trabalho remota, situação esta que afetou de sobremaneira a produtividade tanto na iniciativa privada, quanto na administração pública e, mesmo assim, o percentual de atendimento às recomendações emitidas pela AUDIN foi 526% maior que o número de atendimentos ocorridos em 2019.

1 <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMjg0MGMvYmEtZTllZS00YjY5LTk1MDU0NTg0MzZmMz0Dc1NjdlidwidiCl6ljk4ZmM5YjY2LWZkOWItN-GI5Yi1hZjA2LTNiY2VjYmQwNzNkMlslmMiOjR9&pageName=ReportSection2eb7ce48e7a24cab1487>. Acesso em: 14 out. 2022.

Tomando por foco a governança pública da UFT, o Relatório de Gestão do exercício 2021 e os Relatórios de Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2017, 2018 e 2021, demonstram o comportamento dos indicadores que elevou sua curva de capacidade da categoria (estágio) de “Inicial”, no ano 2017, para “Intermediário” entre 2018/2021. Na Tabela 7, são apresentados os indicadores com os respectivos percentuais resultantes das análises das práticas estabelecidas pelo TCU.

**Tabela 7.** Comportamento dos indicadores de governança.

Indicador	2017	2018	2021	
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	28,0%	43,0%	44,1%	↑
iGovPub (índice de governança pública)	44,0%	50,0%	53,9%	↑
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	31,0%	45,0%	51,5%	↑
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	21,0%	43,0%	50,1%	↑
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	26,0%	33,0%	37,2%	↑
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	32,0%	35,0%	33,0%	↓
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	19,0%	49,0%	51,4%	↑
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	19,0%	44,0%	43,0%	↓
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)	-	-	60,3%	
iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária)	-	-	37,9%	

**Fonte:** Relatório de Gestão exercício 2021 (adaptado pelo autor 2022).

As cores constantes na Tabela 7 serve para demonstrar a curva de capacidade das categorias, dentro do estágio de classificação, onde: de 0,0 a 14,9% é considerada “Inexpressivo”, representada pela cor “Vermelha”; de 15 a 39,9% é considerada “Iniciando”, também representada pela cor “Vermelha. De 40 a 69,9%, é considerada “Intermediário”, representada pela cor “Laranja”. Mesmo sem estar contemplada na tabela em questão, é necessário informar que ainda há a cor “Verde”, que é a cor relativa ao estágio “Aprimorado”, o que compreende os valores de 70,0 a 100% (BRASIL, 2017b, 2018b, 2020a, 2021b; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2022a).

Assim sendo, dos oito indicadores utilizados para avaliação em 2017, apenas um, o Índice de Governança Pública (iGovPub), atingiu a categoria “Intermediário”, os demais mantiveram-se na categoria “Iniciando”. Em 2018, dois indicadores, o Índice de Governança de Tecnologia da Informação (iGovTI) e Índice de Gestão de Tecnologia da Informação (iGestTI), mantiveram-se na categoria “Iniciando”, enquanto os demais indicadores evoluíram para a categoria “Intermediário”.

Em 2021, foram acrescentados mais dois indicadores, Índice de Governança de Orçamento (iGovOrcament) e Índice de Gestão de Orçamento (iGestOrcament), onde pode ser conferido que, dos dez indicadores agora analisados, sete pertencem a categoria “Intermediário”, dois, iGovTI e iGestTI, mantiveram-se na categoria “Iniciando”, e um, iGestOrcament, sendo inserido na avaliação 2021, também ficou na categoria “Iniciando” (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021b; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2022a).

Para melhor análise, foi elaborada a Tabela 8, onde pode ser identificada a evolução dos indicadores iGG (2,56%), iGovPub (7,8%), iGovPessoas (14,44%), iGestPessoas (16,51%), iGovTI (12,73%) e iGovContrat (4,90%), perfazendo uma média de 9,82%. Já os indicadores que envolveram no período, foram iGestTI (-5,71%) e iGestContrat (-2,27%), representando uma média de -4,19% (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021b; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2022a).



Os indicadores Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas) e Índice de Governança de Pessoas (iGovPessoas) ocupam o primeiro e segundo lugares respectivamente, sendo acompanhados pelo indicador iGovTI. Em seguida, vem o indicador iGovPub a ocupar o quarto lugar. O equilíbrio observado tanto na governança de pessoas, quanto na gestão de pessoas, leva a crer que a avaliação, o direcionamento e o monitoramento da governança sobre a gestão, são imprescindíveis para que a gestão possa atender a governança quando da integração de seus processos operacionais, a partir do planejamento, organização, direção e controle dos recursos disponibilizados para o atingimento dos objetivos organizacionais preconizados (Linhares; Badya, 2019).

**Tabela 8.** Indicadores de governança com percentual de evolução/involução

Indicador	2017	2018	2021	%
<b>iGG</b> (índice integrado de governança e gestão públicas)	28,0%	43,0%	44,1%	<b>2,56</b>
<b>iGovPub</b> (índice de governança pública)	44,0%	50,0%	53,9%	<b>7,8</b>
<b>iGovPessoas</b> (índice de governança e gestão de pessoas)	31,0%	45,0%	51,5%	<b>14,44</b>
<b>iGestPessoas</b> (índice de capacidade em gestão de pessoas)	21,0%	43,0%	50,1%	<b>16,51</b>
<b>iGovTI</b> (índice de governança e gestão de TI)	26,0%	33,0%	37,2%	<b>12,73</b>
<b>iGestTI</b> (índice de capacidade em gestão de TI)	32,0%	35,0%	33,0%	<b>-5,71</b>
<b>iGovContrat</b> (índice de governança e gestão de contratações)	19,0%	49,0%	51,4%	<b>4,90</b>
<b>iGestContrat</b> (índice de capacidade em gestão de contratações)	19,0%	44,0%	43,0%	<b>-2,27</b>
<b>iGovOrçament</b> (índice de governança e gestão orçamentária)	-	-	60,3%	-
<b>iGestOrçament</b> (índice de capacidade em gestão orçamentária)	-	-	37,9%	-

**Fonte:** Relatório de Gestão exercício 2021 (adaptado pelo autor 2022).

Mesmo apresentando dois indicadores que involuíram no período 2021, os demais indicadores, representando 75%, evoluíram em uma média de 2,9 pontos percentuais. Mesmo o indicador iGovTI, mantendo-se na categoria “Iniciando”, alcançou uma evolução de 4,2 pontos percentuais, o que sinaliza uma probabilidade de que na próxima avaliação venha evoluir para a categoria “Intermediário”.

De acordo com o relatório em análise, ocorreram evolução também nos eixos definidos para o PDI 2021/2025 (Gráfico 16), onde o Eixo 1 (Planejamento e Avaliação Institucional), apresenta uma evolução de 14,09%. Neste eixo estão contemplados os indicadores: Conceito Institucional; Eficiência da CPA; Índice de participação da comunidade acadêmica na autoavaliação; Índice de alcance da Reunião de Avaliação da Estratégia; Cumprimento das recomendações da AUDIN; e Cumprimento das recomendações da CGU (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021b; UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2022a).

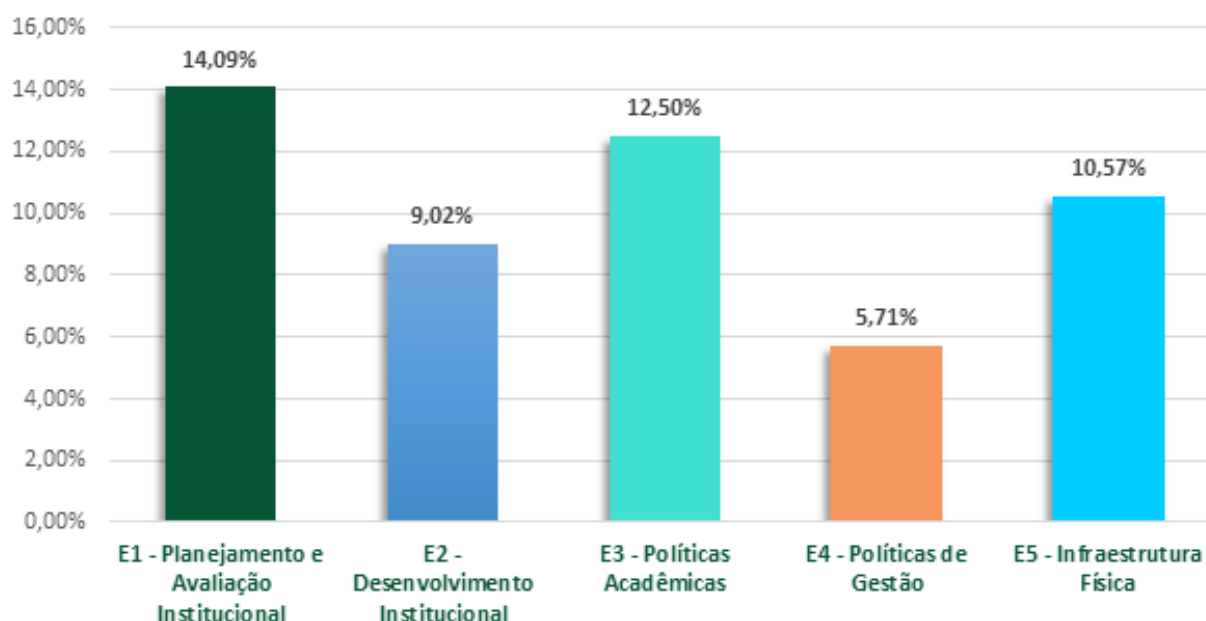
O Eixo 3 (Políticas Acadêmicas), vem em segundo lugar apresentando uma evolução de 12,50%. Este eixo contempla os indicadores: Taxa de Sucesso da Graduação – TSG; Cursos com PPC atualizado conforme diretrizes do PPI; Cursos híbridos implementados; Índice de trabalhos apresentados; Recurso destinado à produção discente; Proporção de estudantes de graduação envolvidos com extensão; Índice Geral de Cursos – IGC; Taxa de Evasão; Taxa de Retenção; Grau de envolvimento discente com pós-graduação; Conceito Capes; dentre outro (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2022a).

Na terceira posição encontra-se o Eixo 5 (Infraestrutura Física) com o percentual de 10,57%, contemplando os indicadores: Salas de aula adaptadas ao ensino remoto; % acessibilidade física; e % acessibilidade digital no site da UFT. Em quarta posição vem o Eixo 2 (Desenvolvimento Institucional), onde são contemplados os indicadores: Cumprimento das recomendações do TCU; Cumprimento das diretrizes do PDI; Acordos de parceria, convênios e contratos para Pesquisa; Desenvolvimento e Inovação; Ações articuladas com outras



Instituições Científicas e de Inovação Tecnológica (ICTs), empresas privadas e poder público; % de recursos externos captados por meio da prestação de serviços técnicos; Índice de alunos por curso à distância; e Relação Curso e Polo implantado.

**Gráfico 16.** Evolução dos eixos do PDI 2021/2025 em 2021



**Fonte:** Relatório de Gestão exercício 2021 (adaptado pelo autor 2022).

Em última posição, o Eixo 4 (Política de Gestão), com um percentual evolutivo de 5,71%, onde estão contemplados os indicadores: Índice de qualificação do corpo docente – IQCD; Índice de qualificação do corpo técnico administrativo – IQTA; Capacitação da AUDIN; Benefícios financeiros das recomendações da AUDIN; Percentual de recursos destinados a Programas Internos da UFT; Índice de afastamento de docentes por questão de saúde; Índice de afastamento de técnicos administrativos por questão de saúde; Alcance das capacitações da UFT, dentre outros.

Realizando-se uma análise um pouco mais aprimorada do Eixo 5, que tem por escopo Políticas de Gestão, levando-se em consideração os dados apresentados no quadro dos Indicadores de Desafios e Eixos, chega-se à conclusão de que dos 11 indicadores relacionados ao eixo, 7 já eram medidos, 3 teve sua medição iniciada no exercício 2021 e 1, por motivo de mudança no PDI, não apresentou resultados.

Pelo fato de acima de 27% dos indicadores terem iniciado suas medições ainda em 2021 e 9% não ter apresentado resultado, por motivo de alteração no PDI, resulta em que mais de 36% dos indicadores não poderão demonstrar suas dinâmicas em termos de evolução ou involução para a análise do Eixo 4.

Não se pode deixar de levar em conta os fatores externos já citados como contingenciamento orçamentário e a pandemia, fatores estes que corroboraram para a inibição das possibilidades da evolução não só do eixo 4, como também dos demais eixos.

Na análise final do relatório de gestão do exercício 2021 e do RAIN 2021, evidencia-se que o processo de governança pública da UFT tem caminhado para o aprimoramento de seus indicadores, o que pode conduzi-la para a maturidade de sua governança e gestão.

Esta situação de melhoria da governança pública que vem sendo configurado na UFT, pode resultar po-

sitivamente em suas práticas administrativas, mas também para o atendimento, no que se refere aos estudos do MEC votados para a possibilidade de alterações na matriz de repasse de recursos orçamentários, onde há a probabilidade de inserção de novos indicadores, dentre eles, a posição das IFES definido pelo TCU, ou seja, o volume de repasse estará relacionado, dentre outros, aos indicadores do iGG (Pasquali; Da Silva Nottar; De Mello, 2020).

## **5.2 Etapa II – Identificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas a governança da UFT à luz do iGG**

A análise de relação entre a “Força” / “Oportunidade” e “Fraqueza” / “Ameaça”, precisa ser realizada constantemente e de forma crítica na busca do melhor aproveitamento no relacionamento entre os dois primeiros aspectos e a minimização dos efeitos do relacionamento dos dois últimos aspectos, com vistas à maximização de ganhos e minimização de impactos negativos (Almeida, 2016; Kummer; Da Silveira, 2016).

A atenção aos aspectos externos em relação aos internos, pode trazer um diferencial para o sucesso da organização. Esta observação encontra apoio nas escritas do filósofo e general chinês, Sun Tzu, quando da elaboração da obra “A Arte da Guerra” que, na citação de Damasceno e Abreu (2018, p. 506), sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, trazem um recorte da obra onde pode ser lido que, “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Partindo-se para a construção da matriz SWOT, nas análises dos gráficos que compõem os Relatórios Individuais de Autoavaliação 2017, 2018 e 2021, foi possível perceber que os resultados das autoavaliações nas quais a UFT demonstra a sua situação no que se refere ao seu processo de governança pública em cada uma das etapas.

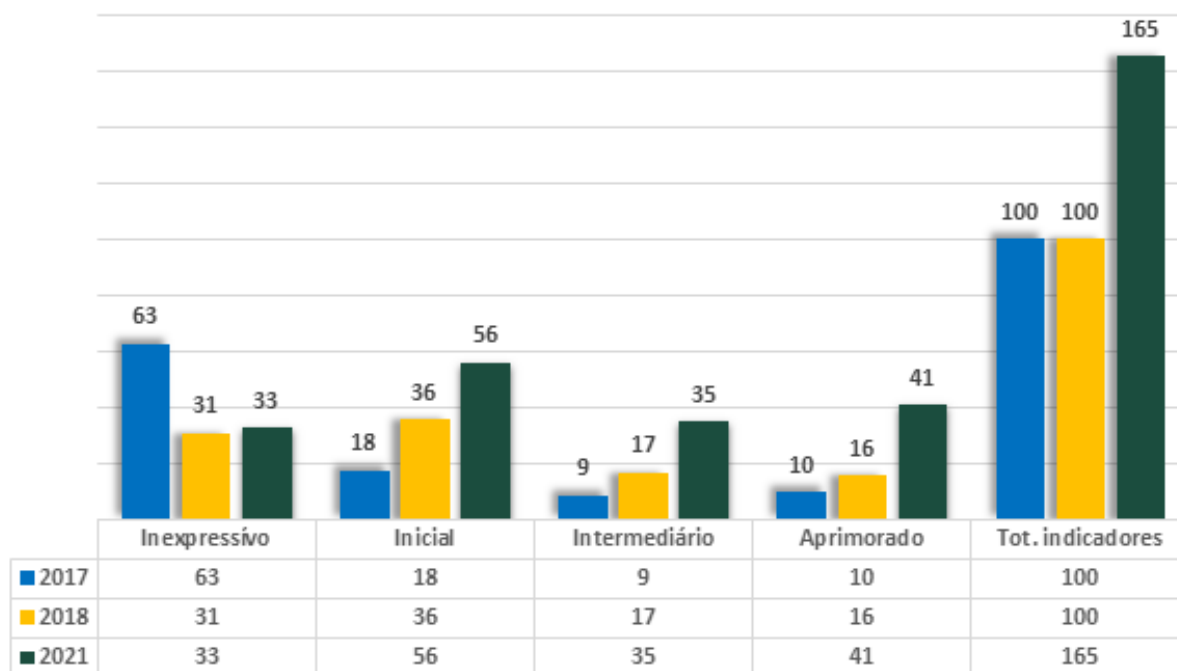
Para apresentar o resultado da compilação de dados dos 94 gráficos dos relatórios de autoavaliação 2017, 2018 e 2021, é exposto no Gráfico 18 os resumos, onde é possível perceber que a situação da UFT, no que se relaciona ao seu processo de governança, seguiu uma crescente positiva.

Em 2017, 63 indicadores estavam no estágio “Inexpressivo”, em 2018, este número reduziu para 31 e em 2021, subiu para 33. Entende-se este comportamento como sendo positivo, mesmo com a ocorrência da oscilação para maior entre 2018 e 2021, há a demonstração de que houve melhorias, pois, quanto menor o quantitativo de indicadores no estágio “Inexpressivo”, melhor (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021b).

Em relação ao estágio “Inicial”, os dados informam que em 2017 eram 18 indicadores, em 2018 ocorreu um aumento para 36 e em 2021 atingiu 56 indicadores. Este comportamento reflete o ganho de força dos processos voltados para a governança em que os indicadores que até então estavam no estágio “Inexpressivo”, evoluiu para o estágio “Inicial” (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021b).

O estágio “Intermediário” também demonstrou uma evolução positiva, dado ao fato de que em 2017, eram 9 indicadores, em 2018, este número quase dobrou, alcançando o quantitativo de 17 indicadores, e em 2021 alcançou um total de 35 indicadores. No último estágio de indicadores, o “Aprimorado”, não foi muito diferente a evolução, quando em 2017 a UFT tinha apenas 10 indicadores, indo para 16 indicadores em 2018 e obtendo um volume interessante de 41 indicadores no estágio “Aprimorado” em 2021 (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021b).

**Gráfico 17.** Mapeamento dos indicadores do iGG 2017, 2018 e 2021 (em números)



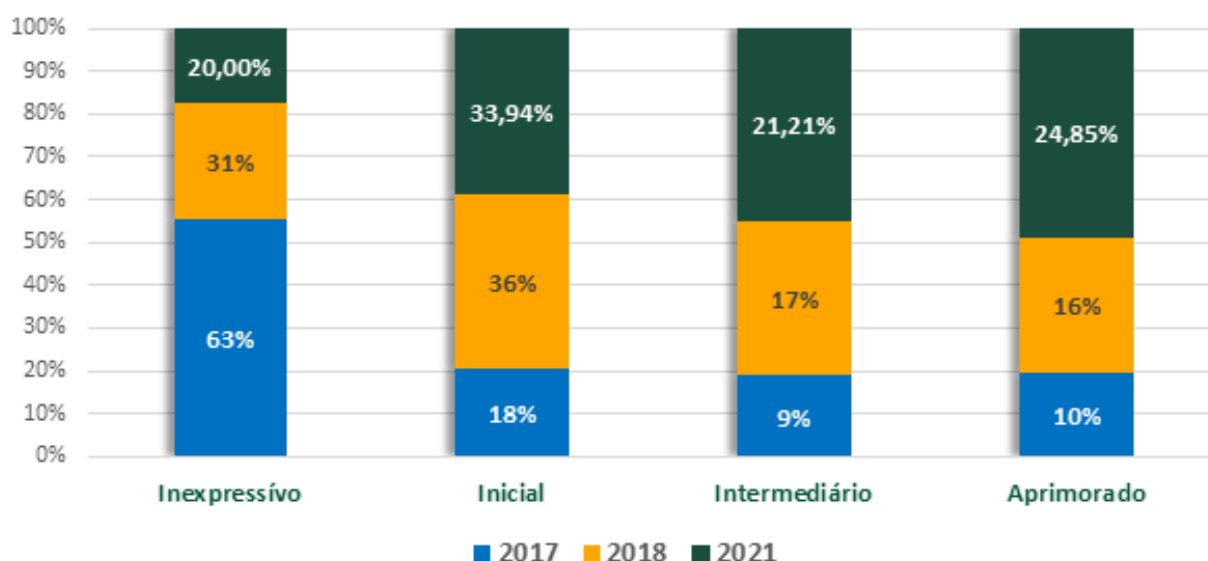
**Fonte:** Relatórios\_iGG\_TCU 2017, 2018, 2021(Adaptado pelo autor).

As análises dos relatórios em questão denotam a ocorrência de evolução relacionada as ações da governança da UFT. Estes resultados que apontam para um ganho de “musculatura”, configuram-se pelo crescimento dos indicadores em estágio “Intermediário” e “Aprimorado”, visto que nestes estágios, a organização dá indícios do aprimoramento dos processos voltados para governança pública. Cabe aqui comentar que estas avaliações também fazem parte do processo de prestação de contas anuais demandadas pelo TCU (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021b).

No decorrer das análises dos Relatórios Individuais de Autoavaliação 2017, 2018 e 2021, foram contabilizados 365 indicadores submetidos ao processo avaliativo, sendo 100 em 2017 e 2018 e 165 em 2021. A partir deste levantamento, como pode ser conferido no Gráfico 18, pôde ser observado o comportamento dos indicadores entre os estágios. O estágio “Inexpressivo” representava 63% em 2017, 31% em 2018 e 20% em 2021, lembrando-se, quanto menor a quantidade de indicadores neste estágio, melhor.

Outro ponto onde pode ser configurado o crescimento do processo de governança pública da UFT, dá-se quando análise dos percentuais de indicadores no estágio “Inicial”, onde em 2017 representava 18%, obtendo uma evolução para 36% em 2018, atingindo 33,94% em 2021. No estágio “Intermediário”, o crescimento percentual de indicadores foi de 9% em 2017, para 17% em 2018 e atingindo 21,21% em 2021, quando no estágio “Aprimorado”, em 2017, era de apenas 10%; em 2018 foi para 16%, tendo seu ápice em 2021, quando atingiu o percentual de quase 25%.

**Gráfico 18.** Mapeamento dos indicadores do iGG 2017, 2018 e 2021



**Fonte:** Relatórios\_iGG\_TCU 2017, 2018, 2021(BRASIL, 2017b, 2018b, 2021b).

Os comentários das análises aqui realizadas encontram sua importância no fato de que este tipo de mapeamento pode oferecer à UFT informações que possam apoiar o estabelecimento de futuras ações estratégicas, assim como, possam evidenciar os alertas necessários com vistas a assegurar que o comportamento de melhorias dos indicadores observados atualmente não venha a ser afetados negativamente.





A partir da apropriação de todo o conteúdo identificados, apresentado, analisado e discutido até o momento, elaborou-se sinteticamente uma exposição de indicadores a partir do relatório de 2021, que serviu para compor a matriz SWOT configurada no Quadro 8.

A partir da análise do relatório 2021, foi realizada uma compilação dos indicadores por nível de estágio e mecanismo a que está vinculado, com os respectivos índices. Para tanto, a partir do estágio no qual se encontrava cada um dos indicadores, foi estabelecido seu enquadramento em um dos parâmetros da ferramenta SWOT, mais especificamente, relacionados aos aspectos internos (Forças (Strengths) e Fraquezas (Weaknesses) em comparação com os aspectos externos (Oportunidades (Opportunities) e Ameaça (Threats).

Neste primeiro momento, foi realizada a listagem dos indicadores afetos aos aspectos internos (Forças e Fraquezas) e dos eventos dos aspectos externos (Oportunidade e Ameaça). Os indicadores relacionados na matriz são precedidos do mecanismo de governança ao qual pertencem.

Para a análise da matriz SWOT, buscou-se identificar as possibilidades de vínculos dos indicadores com as declarações institucionais, no que se refere à missão, visão, valores e objetivos e desafios estratégicos expostos nos Quadros 9 a 17. Entende-se ser importante estas comparações entre os indicadores com seus respectivos mecanismos de governança e declarações institucionais, pelo fato da necessidade da percepção de como estes indicadores podem afetar estas declarações, principalmente se este efeito for negativo, o que põe em risco o planejamento estratégico da organização e, por conseguinte, o próprio processo de governança pública.

**Quadro 8.** Indicadores de referências para análise de SWOT

<b>S</b> trengths	<b>W</b> eaknesses	<b>O</b> pportunities	<b>T</b> hreats
 <p><b>Liderança</b> Estabelecimento da liderança; Planejamento da gestão de pessoas; Ambiente de trabalho; Modelo de governança; Integridade; Capacidade de liderança; Provimento de vagas; Desenvolver competências dos colaboradores e gestores e gerir desempenho; Ambiente de trabalho.</p> <p><b>Estratégia</b> Gerir riscos; Estabelecimento e gestão de estratégia; Monitoramento do desempenho das funções de gestão; Planejamento de tecnologia; Modelo de gestão de pessoas; Modelo de gestão de TI.</p> <p><b>Controle</b> Accountability; Efetividade da auditoria interna; Contratações; Transparência.</p>	 <p><b>Liderança</b> Integridade (1124); Capacidade de liderança (1130 e 1131); Disponibilidade de sucessores qualificados (4131, 4140, 4141, 4142, 4143, 4144 e 4151); Ambiente de trabalho (4161, 4164 e 4166); Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores (4174 e 4175).</p> <p><b>Estratégia</b> Gestão de riscos (2115); Estabelecimento de estratégia (2123); Monitoramento dos resultados organizacionais (2140, 2141, 2142 e 2143).</p> <p><b>Controle</b> Transparência (3110, 3111 e 3112); Accountability (3124, 3130, 3131, 3132 e 3133).</p>	 <p>Possibilidade de alteração da matriz orçamentária de repasse de recursos do MEC com base na governança pública;</p> <p>iGG como parte integrante do processo de prestação de contas junto ao TCU;</p> <p>Política de Governança Pública do executivo estadual do Tocantins;</p> <p>Plano de governo do presidente do executivo federal para o mandato 2023/2026, sinaliza investimento para a educação e a pesquisa científica;</p> <p>Plano de governo do presidente do executivo federal para o mandato 2023/2026, sinaliza investimento para Ciência, Tecnologia e Inovação.</p>	 <p>Determinações da Lei 12.813/2013, que dispõe sobre conflito de interesses;</p> <p>Determinações da Lei 12.527/2011, que trata sobre o acesso à informação;</p> <p>Abertura de oportunidades de transferência para outros órgãos;</p> <p>Alterações na gestão de órgãos superiores à UFT (MEC, CAPES, TCU);</p> <p>Alterações intempestivas promovidas por órgãos superiores.</p> <p>Contingenciamento orçamentário.</p>

**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021(Elaborado pelo autor).

A matriz SWOT apresenta a relação de 56 indicadores relacionados ao parâmetro “Força” (Strengths). Destes, 25 estão vinculados ao mecanismo “Liderança”, 19 ao mecanismo “Estratégia” e 12 vinculados ao mecanismo “Controle”. No parâmetro “Fraqueza”, estão relacionados 29 indicadores, divididos em 15 vinculados ao mecanismo “Liderança”, 6 indicadores vinculados ao mecanismo “Estratégia” e 8 vinculados ao mecanismo “Controle”.

### 5.2.1 Análise das Fraquezas

Nos Quadros 9 a 17, é realizada a exposição dos indicadores que foram elencados na matriz SWOT. Nestes quadros são apresentadas as questões as quais os indicadores precisam atender, a capacidade relacionada do indicador que é o que se espera que o indicador possa promover tanto o mecanismo ao qual está vinculado quanto o estágio no qual estes indicadores se encontravam na autoavaliação de 2021. Antecedendo ao título dos quadros, são informados o parâmetro da matriz SWOT aos quais a relação de indicadores foi vinculada, assim como o mecanismo e o índice aos quais pertencem e quais declarações e/ou objetivos e desafios estratégicos podem ser afetados por eles.

**Parâmetro:** Fraqueza

**Mecanismo da governança vinculado:** Liderança (iGestPessoas)

**Declarações que podem ser afetadas:** Missão, Visão, Valores (Comprometimento com a qualidade e com as comunidades) e Objetivos e desafios estratégicos (Mecanismos de governança pública):

**Quadro 9.** Indicadores vinculados ao mecanismo Liderança - Fraquezas

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	1124	Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas	Promover a integridade	Inexpressivo
2	1130	Capacidade em promover a capacidade de liderança	Promover a de liderança	Inicial
3	1131	A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos	Promover de liderança	Inicial
4	4131	A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	Assegurar o provimento de vagas existentes	Inicial
5	4140	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Inexpressivo
6	4141	Há uma política, ou programa, de sucessão	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Inexpressivo
7	4142	As ocupações críticas da organização estão identificadas	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Inexpressivo
8	4143	Há plano de sucessão para as ocupações críticas	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Inexpressivo
9	4144	A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Inexpressivo
10	4151	As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Inicial
11	4161	O ambiente de trabalho organizacional é avaliado	Desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivos para o desempenho	Inexpressivo
12	4164	Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes	Desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivos para o desempenho	Inicial
13	4166	Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	Desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivos para o desempenho	Inicial
14	4174	Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado	Gerir o desempenho dos colaboradores e gestores	Inexpressivo
15	4175	Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	Gerir o desempenho dos colaboradores e gestores	Inicial

Fonte: Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor)



**Parâmetro:** Fraqueza

**Mecanismo da governança vinculado:** Estratégia (iGovPub)

**Declarações que podem ser afetadas:** Missão, Visão, Valores (Comprometimento com a qualidade e com as comunidades) e Objetivos e desafios estratégicos (Mecanismos de governança pública):

**Quadro 10.** Indicadores vinculados ao mecanismo Estratégia - Fraqueza

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	2115	A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio	Capacidade em gerir riscos	Inexpressivo
2	2123	A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos	Capacidade em prestar serviços públicos com qualidade	Inexpressivo
3	2140	Monitorar resultados organizacionais	Capacidade em monitorar os resultados organizacionais	Inicial
4	2141	A execução da estratégia é monitorada (eficácia)	Capacidade em monitorar os resultados organizacionais	Inicial
5	2142	A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada	Capacidade em monitorar os resultados organizacionais	Inexpressivo
6	2143	Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)	Capacidade em monitorar os resultados organizacionais	Inicial

**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor).

**Parâmetro:** Fraqueza

**Mecanismo da governança vinculado:** Controle (iGovPub)

**Declarações que podem ser afetadas:** Missão, Visão, Valores (Transparência) e Objetivos e desafios estratégicos (Mecanismos de governança pública):

**Quadro 11.** Indicadores vinculados ao mecanismo Controle - Fraqueza

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	3110	Promover a transparência	Promover transparência	Inicial
2	3111	Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas	Promover transparência	Inicial
3	3112	(Accountability) A organização publica extrato de todos os planos de sua responsabilidade e respectivos relatórios de acompanhamento, excepcionados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação	Promover transparência	Inicial
4	3124	(Accountability) Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos em promover a accountability	Promover a accountability	Inicial
5	3130	Monitorar a satisfação dos usuários	Monitorar a satisfação do usuário	Inicial

6	3131	A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado	Monitorar a satisfação do usuário	Inicial
7	3132	A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade, e que as informações pessoais utilizadas nesses serviços sejam adequadamente protegidas	Monitorar a satisfação do usuário	Inicial
8	3133	A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados	Monitorar a satisfação do usuário	Inicial

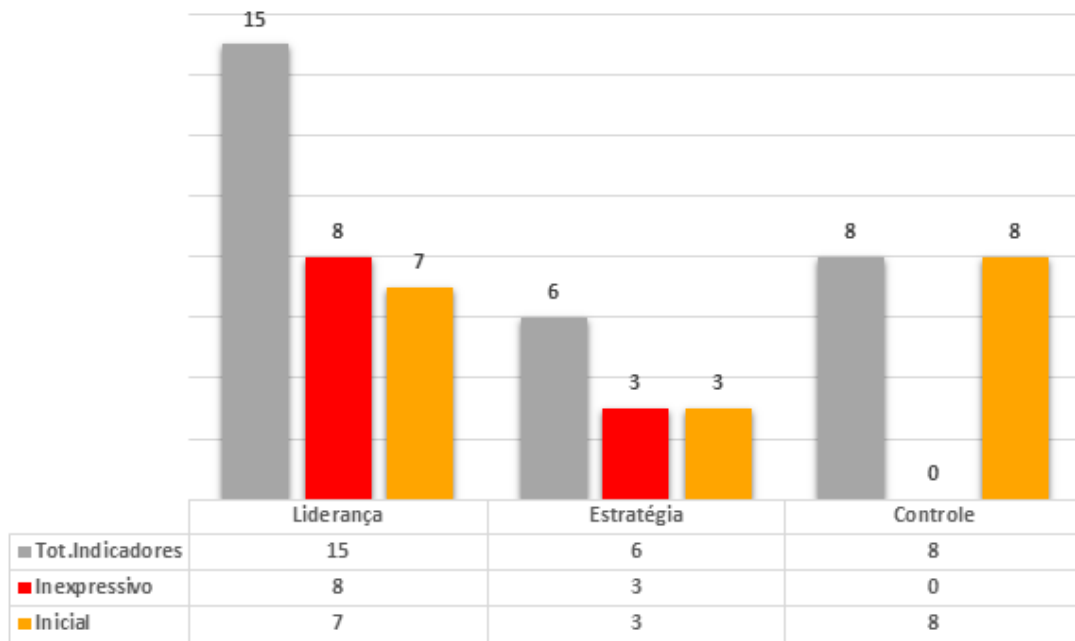
**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor).

Como pode ser conferido, tanto na relação apresentada no Quadro 9 quanto no Gráfico 19, foram identificados vinte e nove indicadores relacionados ao parâmetro “Fraquezas”, dentre os quais há 15 indicadores estão relacionados ao mecanismo “Liderança”, sendo 8 indicadores em estágio “Inexpressivo” e 7 em estágio “Inicial”. Podemos afirmar que 53% dos indicadores relacionados no parâmetro “Fraqueza” encontram-se em estágio que não ainda não pode oferecer as garantias necessárias para o mecanismo ao qual está vinculado, o que demandar a ter uma atenção especial com estes indicadores para que eles não venham afetar a qualidade cogitada na missão e na visão institucional e a transparência que é um dos valores defendidos pela UFT.

Para os indicadores vinculados ao mecanismo “Estratégia”, foram evidenciados seis indicadores, sendo 3 em estágio “Inicial” e 3 em estágio “Inexpressivo”. Para o mecanismo “Controle”, foram identificados oito indicadores, todos em estágio “Inicial”.

Infere-se que os processos definidos para o atendimento do mecanismo “Liderança” requer uma atenção mais refinada, visto que a missão, visão e valores institucionais apresentam a palavra “Qualidade” em seus textos e, como a liderança trata das pessoas e competências, este mecanismo é responsável por inúmeras ações para que os mecanismos “Estratégia” e “Controle” tenham seu norte bem definido e que para atuarem de forma não só eficiente e/ou eficaz, mas de maneira efetiva. Certamente esses processos demandam muitas ações voltadas para o estabelecimento de perfis profissionais criteriosamente bem definidos e atendidos para a assunção dos cargos com suas respectivas atuações possam garantir a qualidade definida e desejada pela UFT (SILVEIRA; DE JESUS LOPES, 2021; TEIXEIRA; GOMES, 2019).

**Gráfico 19.** Indicadores no parâmetro Fraquezas (SWOT)



Fonte: Relatório\_iGG\_TCU 2021(Adaptado pelo autor)

Os mecanismos de governança são elementos valiosos para as organizações, onde a “Liderança” é traduzida nas pessoas; as ações, resultantes da “Estratégia”; e os riscos são de responsabilidade do mecanismo “Controle”. Pode-se dizer que o somatório alinhado da operacionalização destes três mecanismos conduz a organização para o atingimento dos intentos previstos e como a agregação de valor que a sociedade espera (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021b).

O mecanismo “Controle”, como pode ser observado no Gráfico 19, apresentou no relatório iGG de 2021 oito indicadores no estágio “Inicial” que podem não garantir a segurança necessária para respostas que apoiem o item “Transparência” definido como os dois valores institucionais, assim como pode ser um ponto de estrangulamento dos mecanismos de governança definido pela UFT como um dos objetivos e desafios estratégicos.

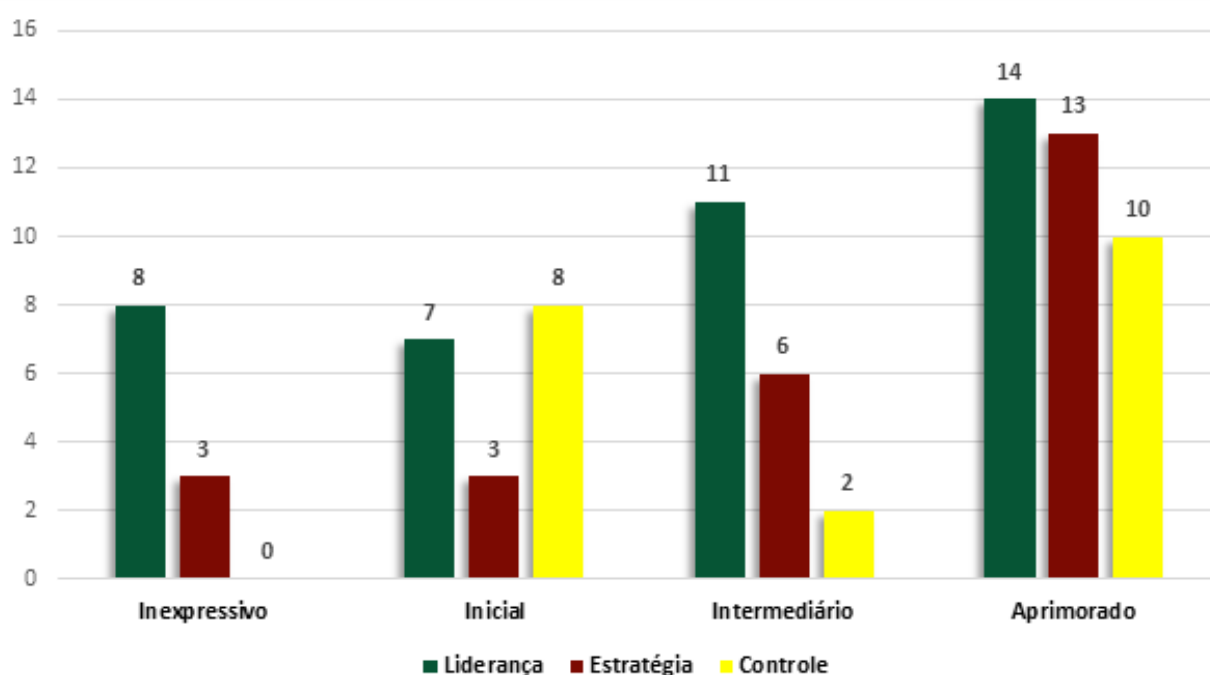
Com relação ao mecanismo “Estratégia”, é observada a ocorrência de seis indicadores no parâmetro “Fraqueza”. Ocorre que um dos indicadores, no caso, o 2115, que trata da execução de processos de gestão para a continuidade do negócio, tem muita importância em termos de gestão, e isso se dá pelo fato de que os elementos de governança demandam da visão crítica e agilidade dos gestores, que podem recorrer à tecnologia da informação para que possam ter mais segurança e tempestividade para a tomada de decisão, principalmente quando relacionada a eventos emergentes que possam ameaçar os objetivos institucionais (Lima, 2017).

Ainda sobre o mecanismo “Estratégia”, há indicadores que impactam diretamente na capacidade de monitoramento dos resultados organizacionais. Portanto, pode surtir efeitos sobre a capacidade de garantir o atendimento do comprometimento com qualidade, definido como objetivos e desafios estratégicos, e, mais uma vez, pode reduzir a capacidade de atuação de maneira efetiva dos mecanismos de governança estabelecido nos valores institucionais (Castelo *et al.*, 2017; MeskoMESKO *et al.*, 2017).

## 5.2.2 Análise das Forças

Após a exposição e análise dos indicadores configurados no parâmetro “Fraqueza”, é dada continuidade das análises, desta feita, dos indicadores configurados no parâmetro “Força”. Sendo assim, o Gráfico 20 apresenta um resumo do quantitativo de indicadores por estágio, onde é possível perceber que, mesmo tendo sido identificados 29 indicadores no parâmetro “Fraquezas” por estarem em estágios “Inexpressivo” e “Inicial”, há uma condição que pode ser considerada positiva, dado ao fato de que 56, dos 85 indicadores analisados terem sido considerados no parâmetro “Forças”, por estarem em estágios “Intermediário” e “Aprimorado”, representando quase 66% do total. De maneira mais detalhada, é apresentada a relação destes indicadores com seus respectivos estágios (Quadros 12 a 17).

**Gráfico 20.** Resumo do quantitativo de indicadores por estágio



**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor).

**Parâmetro:** Forças

**Mecanismo da governança vinculado:** Liderança (iGovPub e iGestPessoas)

**Estágio:** Aprimorado

**Quadro 12.** Indicadores vinculados ao mecanismo Liderança – Aprimorado/Força

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	1111	A estrutura interna de governança da organização está estabelecida	Estabelecer modelo de governo	Aprimorado
2	1121	Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade	Promover integridade	Aprimorado

3	1123	Programa de integridade da organização está estabelecido,	Promover integridade	Aprimorado
4	4110	Realizar planejamento da gestão de pessoas	Realizar planejamento da gestão de pessoas	Aprimorado
5	4111	Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas	Realizar planejamento da gestão de pessoas	Aprimorado
6	4112	Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização	Realizar planejamento da gestão de pessoas	Aprimorado
7	4113	A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas	Realizar planejamento da gestão de pessoas	Aprimorado
8	4122	Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados	Definir a demanda por colaboradores e gestores	Aprimorado
9	4152	Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Aprimorado
10	4153	A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Aprimorado
11	4163	Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	Aprimorado
12	4165	Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	Manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	Aprimorado
13	4171	A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	Aprimorado
14	4173	Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	Aprimorado

**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor)

**Parâmetro:** Força

**Mecanismo da governança vinculado:** Estratégia (iGovPub e iGestTI)

**Estágio:** Aprimorado

**Quadro 13.** Indicadores vinculados ao mecanismo Estratégia – Aprimorado/Força

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	2111	A estrutura da gestão de riscos está definida	Gerir riscos	Aprimorado
2	2113	O processo de gestão de riscos da organização está implantado	Gerir riscos	Aprimorado
3	2114	Os riscos considerados críticos para a organização são geridos	Gerir riscos	Aprimorado
4	2121	O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido	Estabelecer estratégias	Aprimorado
5	2131	A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos	Promover estratégias	Aprimorado
6	2135	A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira	Promover estratégias	Aprimorado
7	2150	Monitorar o desempenho das funções de gestão	Estratégia	Aprimorado
8	2151	A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos	Monitorar o desempenho das funções de gestão	Aprimorado
9	2152	A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas	Monitorar o desempenho das funções de gestão	Aprimorado
10	2153	A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação	Monitorar o desempenho das funções de gestão	Aprimorado
11	2154	A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações	Monitorar o desempenho das funções de gestão	Aprimorado
12	2155	A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira	Monitorar o desempenho das funções de gestão	Aprimorado
13	4211	A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação	Realizar planejamento de TI.	Aprimorado

**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor).

**Parâmetro:** Força

**Mecanismo da governança vinculado:** Controle (iGovPub e iGestContrat)

**Estágio:** Aprimorado

**Quadro 14.** Indicadores vinculados ao mecanismo Controle – Aprimorado/Força

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	3140	Assegurar a efetividade da auditoria interna	Controle	Aprimorado
2	3121	A organização presta contas diretamente à sociedade	Garantir o accountability	Aprimorado



3	3141	A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna	Assegurar a efetividade da auditoria interna	Aprimorado
4	3142	A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização	Efetividade da auditoria interna	Aprimorado
5	3142D	d) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de tecnologia da informação	Monitorar o desempenho da gestão de TI	Aprimorado
6	3143	A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna	Assegurar a efetividade da auditoria interna	Aprimorado
7	3144	A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna	Assegurar a efetividade da auditoria interna	Aprimorado
8	4341	A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	Processos de Contratações	Aprimorado
9	4342	A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores	Processos de Contratações	Aprimorado
10	4362	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	Contratar e gerir com base em desempenho - iGest-Contrat	Aprimorado

**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor).

**Parâmetro:** Força

**Mecanismo da governança vinculado:** Liderança (iGovPub e iGestPessoas)

**Estágio:** Intermediário

**Quadro 15.** Indicadores vinculados ao mecanismo Liderança – Intermediário/Força

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	1110	Estabelecer o modelo de governança	Liderança	Intermediário
2	1120	Promover a integridade	Liderança	Intermediário
3	1132	O desempenho dos membros da alta administração é avaliado	Capacidade de liderança	Intermediário

4	4132	Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”	Assegurar o provimento de vagas existentes	Intermediário
5	4133	O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”	Assegurar o provimento de vagas existentes	Intermediário
6	4134	A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	Provimento de vagas existentes	Intermediário
7	4150	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Intermediário
8	4160	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivos para o desempenho	Intermediário
9	4162	A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivos para o desempenho	Intermediário
10	4170	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	Intermediário
11	4172	A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	Intermediário

**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor)

**Parâmetro:** Força

**Mecanismo da governança vinculado:** Estratégia (iGovPub)

**Estágio:** Intermediário

**Quadro 16.** Indicadores vinculados ao mecanismo Estratégia – Intermediário/Força

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	2110	Gerir riscos	Estratégia	Intermediário
2	2120	Estabelecer a estratégia	Estratégia	Intermediário
3	2122	A estratégia da organização está definida	Estabelecer estratégia	Intermediário
4	2130	Promover a gestão estratégica	Estratégia	Intermediário
5	2132	A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas	Estabelecer estratégia	Intermediário
6	2133	A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação	Estabelecer estratégia	Intermediário

**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor).

**Parâmetro:** Força

**Mecanismo da governança vinculado:** Controle (iGovPub)

**Estágio:** Intermediário

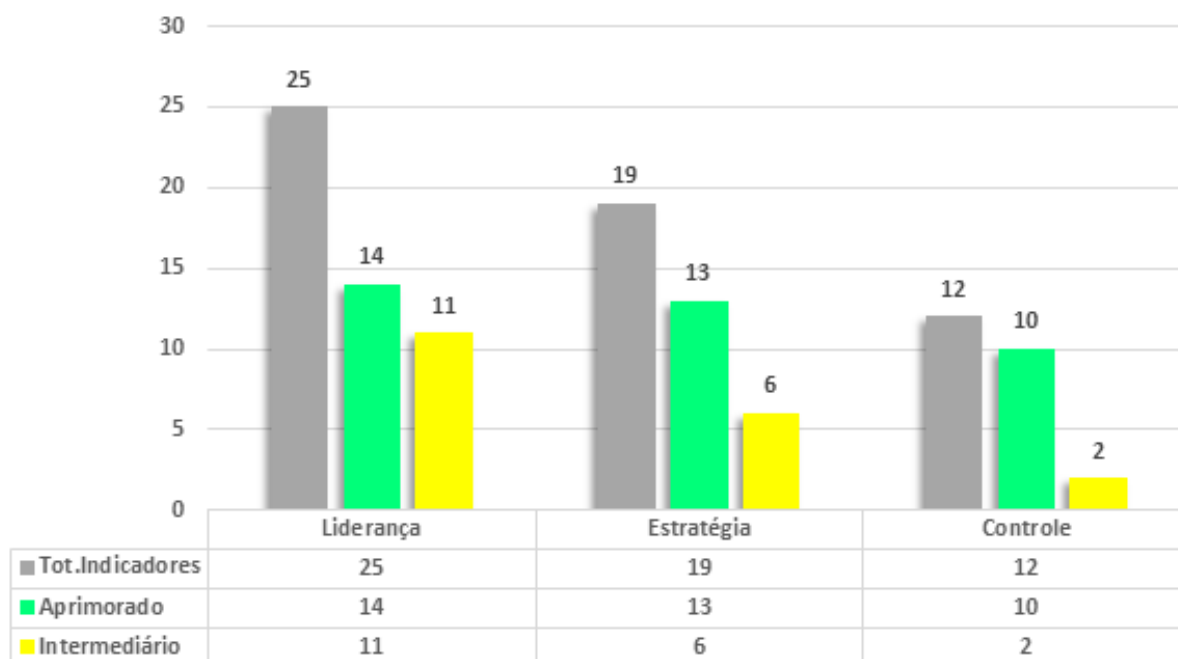
**Quadro 17.** Indicadores vinculados ao mecanismo Controle – Intermediário/Força

Item	Indicador	Questão	Capacidade relacionada	Estágio
1	3112	A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos	Promover a transparência	Intermediário
2	3120	A organização presta contas diretamente à sociedade	Garantir o accountability	Intermediário

**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021 (Adaptado pelo autor).

A partir da demonstração da relação constantes nos Quadros 12 a 17, foi elaborado o Gráfico 21, onde é apresentado um resumo quantitativo de indicadores relacionados no parâmetro “Força”, os quais estão divididos em 56 indicadores elencados no mecanismo “Liderança”, responsável por 25 indicadores, “Estratégia”, por 23 indicadores e “Controle” por 9 indicadores.

**Gráfico 21.** Indicadores no parâmetro Forças (SWOT)



**Fonte:** Relatório\_iGG\_TCU 2021(Adaptado pelo autor).

Em suma, dos indicadores considerados no parâmetro “Força”, 3,93% estão no estágio “Intermediário” e 66,7% estão no estágio “Aprimorado”, demonstrando uma evolução positiva da política de governança pública da UFT.

Mesmo assim, faz-se necessário comentar que o volume de indicadores do mecanismo “Controle” em termos de conjunto dos estágios nos quais se encontram, ainda está baixo em relação aos demais mecanismos, visto que a média dos indicadores dos outros dois mecanismos ser de 22 indicadores, enquanto o mecanismo “Controle” apresenta apenas 12 indicadores. É necessário lembrar que foram evidenciados 8 indicadores deste mecanismo em estágio “Inicial”. A governança pública se apoia em seus mecanismos para garantir sua efetividade, portanto, nenhum destes mecanismos podem ficar muito distanciado dos demais, caso contrário, poderá ser prejudicial para a organização (BRASIL, 2020; MARTINS *et al.*, 2018; NOGUEIRA; GAETANI, 2018).

### 5.2.3 Análise das Ameaças

Dando continuidade às análises, no que se refere aos parâmetros do SWOT, “Oportunidades” (Opportunities) e “Ameaças” (Threats) onde discute-se os aspectos externos da organização, faz-se necessária a realização de comparações entre os indicadores que se enquadraram no parâmetro “Fraquezas”, como o que se pode observar do ambiente externo que venha se configurar uma “Ameaça” para a política de governança pública da UFT, como será conferido a seguir.

Dado ao fato de indicadores voltados para o mecanismo “Liderança”, mais especificamente o que trata da capacidade em identificar e tratar conflitos de interesses, vinculado à dimensão “Integridade”, como é o caso do indicador 1124, estar em estágio “Inexpressivo” pode encontrar na legislação federal uma ameaça, visto que há lei específica que trata desta matéria, como é o caso da Lei 12.813/2013 (BRASIL, 2013).

Outra situação relacionada ao parâmetro “Fraco”, trata da promoção da capacidade de liderança, vinculados aos indicadores 4140, 4141, 4142, 4143 e 4144, todos em estágio “Inexpressivo”, a dificuldade do

atendimento que a política de governança cobra; assim sendo, a instituição não pode garantir as condições necessárias e documentada para a sucessão de profissionais qualificados até mesmo para os membros da alta administração.

O atendimento da capacidade de liderança na gestão pública, encontra nas recomendações da OCDE, as orientações de que os servidores ocupantes de cargo de gestão em órgãos públicos devem ter as competências necessárias para a assunção do cargo. Suas ações devem encontrar sempre na imparcialidade, o caminho devido, para que sua gestão possa ser percebida como modelo de integridade, de forma que não o leve a se submeter ao temor de retaliação política. Sendo assim, as nomeações que este gestor venha a propor, deve ser transparente e ter base criteriosa em mérito, para que a pessoa certa possa ocupar o cargo certo e, desta forma, garantir a promoção de resultados esperados pela sociedade (OCDE, 2018).

Outros indicadores vinculados ao mecanismo “Liderança” são o 4161, relacionado à avaliação do ambiente organizacional e o indicador 4164, que trata sobre a existência de programa de reconhecimento de colaboradores e equipes, que também encontram-se em estágio “Inexpressivo” (BRASIL, 2017b, 2018b, 2021c).

Entende-se que as ações que estes indicadores cobram são necessárias para a identificação do nível de satisfação do colaborador em relação ao ambiente de trabalho, de forma a demonstrar qual nível de atuação será demandado da gestão em processos de melhorias que possam afetar positivamente a autoestima profissional e consequente, a permanência destes colaboradores. A atenção e atendimento destes dois indicadores são importantes para a conquista e estabelecimento do clima organizacional positivo e, consequentemente, maior engajamento dos colaboradores de todos os níveis.

Os indicadores acima comentados que na análise de SWOT se encaixam no parâmetro “Fraqueza” pode afetar a instituição de forma negativa e que podem materializar-se no momento em que ocorrer abertura de oportunidade de transferência ou cessão de servidores da UFT para outros órgãos. O servidor que não se sente satisfeito no ambiente no qual desempenha suas atividades profissionais, são os mais propensos a buscar outros ambientes para ir, seja este interno ou externo, sendo este último uma ameaça pelo fato da perda/redução de competências, principalmente se estes profissionais forem colaboradores que estejam envolvidos com os processos da política de governança pública da UFT (Denicoli; Medeiros; Vieira, 2021).

Os indicadores 3110, 3111, 3112 e 3124, vinculados ao mecanismo “Controle”, que definem as diretrizes para o atendimento da transparência e accountability, que estão em estágio “Inicial”, e por este motivo foram relacionados na matriz SWOT no parâmetro “Fraqueza”, no que se refere à governança pública, pode encontrar na lei federal 12.527/2011 que trata sobre o acesso à informação, possibilidades de falhas de atendimento, assim sendo, a lei em comento foi considerada uma ameaça para a governança pública da UFT (BRASIL, 2011).

Foram também consideradas como ameaças, a possibilidade de alterações em vários órgãos superiores à UFT, tais como, Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), TCU, etc. Esta possibilidade é prevista tanto pelo motivo do início de uma nova gestão do executivo federal quanto pelas alterações no poder legislativo. Todas estas alterações podem trazer demandas muitas vezes intempestivas para a gestão dos mais variados órgãos federais.

O motivo destes eventos se configurar e ameaça, dá-se pelo fato do indicador 2115, que está em estágio “Inexpressivo”, vinculado ao mecanismo “Estratégia”, que define que a organização deve executar processo de gestão de continuidade do negócio, que está relacionada a capacidade de respostas à situações intempestivas,

ainda encontrar-se no estágio “Inexpressivo”. Em outros termos, a tomada de decisão ante uma ação ou demanda intempestiva de órgãos externos à UFT, aos quais ela deva atendimento, possivelmente poderá afetá-la dada a ausência de instrumentos que possam propiciar agilidade na capacidade de reação e que devem estar previstos em sua política de governança (Lima, 2017; De Oliveria Gatto; Possamai, 2019).

Uma situação já experimentada pelas IFES brasileiras nos últimos anos foi o contingenciamento orçamentário. O ano de 2023 trará mudanças no comando do poder executivo com a posse do novo presidente eleito. Todas as ações desta nova gestão perpassa por um dos pontos mais “estrangulantes” da gestão pública que é justamente a parte orçamentária. Por se tratar de uma nova gestão, muito do que foi programado pela gestão em final de mandato, em termos de orçamento, estabelecido a partir de diretrizes, objetivos e metas de forma regionalizada, pode ser desconsiderada, mesmo em desatendimento à legislação.

Partindo-se desta observação, o contingenciamento orçamentário foi elencado como uma possível ameaça, devido ao início de uma nova gestão no executivo federal. Esta situação materializando-se, poderá provocar uma “letargia” ou até mesmo a descontinuidade de vários processos, inclusive processos afetos à governança pública da UFT, logo, mais uma vez, o indicador 2115, comentado anteriormente, não irá entregar as respostas que a organização necessita para situação como aqui mencionada (Da Silva *et al.*, 2018).

#### 5.2.4 Análise das Oportunidades

Finalizando as análises dos indicadores relacionados na matriz SWOT, que podem ser entendidas como “Oportunidades”, quando do relacionamento com o parâmetro “Força” para a política de governança pública da UFT à luz do iGG, o aproveitamento do crescente resultados dos indicadores vinculados aos mecanismos de governança, dado ao fato do TCU, a partir de 2017, utilizando os resultados destes levantamentos para compor a prestação de contas junto à união (BRASIL, 2021b).

Por tudo que foi analisado, em termos da evolução positiva da governança pública da UFT, seus efeitos irá afetar as ações organizacionais no que tange à avaliação, direção e monitoramento da governança, em detrimento das ações de planejamento, execução e controle da gestão. Assim sendo, as ações estratégicas institucionais poderão buscar nos indicadores, onde são explicitadas a realidade fracional, e índices – nos quais são expostos em termos numéricos a realidade institucional agrupada – o tratamento correto destes dois instrumentos presentes no iGG, pode ser concebido para auxiliar na tomada de decisão, bem como na antecipação de situações e assim, garantir conformidade em prestação de contas (SICHE *et al.*, 2007).

Há a probabilidade do MEC vir a realizar alterações em sua matriz orçamentária, no que se refere ao repasse de recursos para as IES. O que se cogita é a utilização dos resultados do iGG para a determinação do valor a ser repassado. Até então o repasse está vinculado ao tamanho da IES e ao seu quantitativo de alunos. Sendo assim, dado aos resultados crescentes da governança pública da UFT e que tem sido traduzido no levantamento do TCU resultado no crescimento do iGG, entende-se que, caso esta probabilidade venha a ocorrer, é uma oportunidade (Oliveira, 2019; MEC, 2019).

O poder executivo do Estado do Tocantins publicou o Decreto 6.395 de 1º fevereiro de 2022, onde é instituída a Política de Governança Pública da Administração Direta e Indireta do executivo estadual. Entende-se que esta ação do governo do Tocantins pode ser observada como uma oportunidade para a política de governança da UFT, dado seu estado avançado em relação aos demais órgãos públicos presentes no Estado.



Pode ser aproveitado o momento para a realização de apoio técnico da UFT para com o executivo estadual em termos de captação de receita para a orientação em termos de implementação da governança no Tocantins.

Por fim, em consulta à proposta de governo do presidente eleito para o mandato 2023/2026, depositada no site do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), há previsões para ações/investimentos tanto para a educação superior, pesquisa científica e pós-graduação, quanto para o campo de ciência, tecnologia e inovação, pontos estes que podem encontrar nos indicadores da política de governança pública da UFT, relacionados como parâmetro “Força”, um suporte para o aproveitamento destes eventos no momento em que ele venha ocorrer (BRASIL, 2022).

### **5.3 Etapa III - Instrumento de orientação para a governança pública da Unitins**

Este trabalho tomou por base tudo o que foi identificado, analisado e discutido até aqui, atendendo ao terceiro e último objetivo específico proposto que foi o de elaborar um instrumento de auxílio orientativo para a governança pública da Unitins.

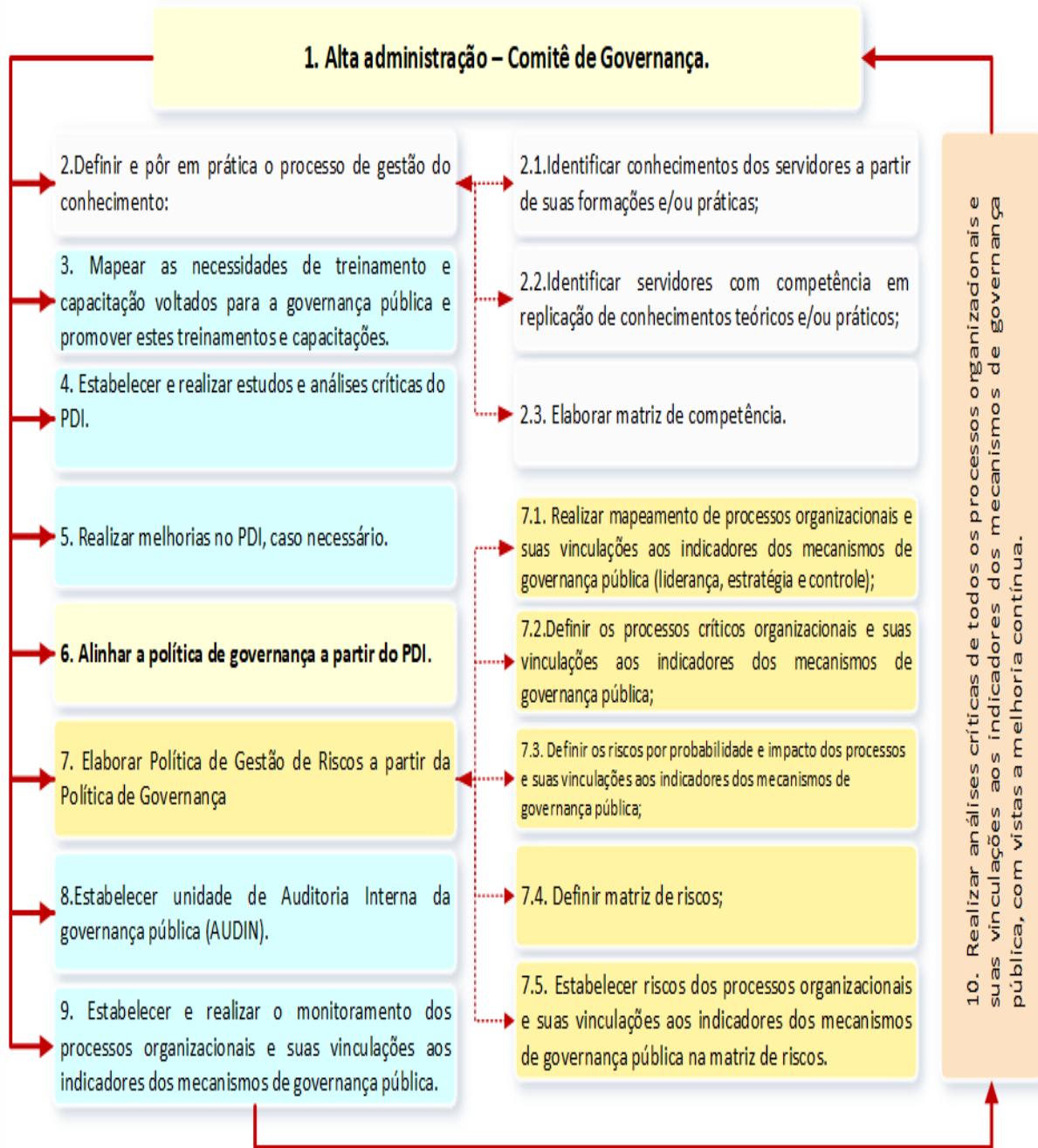
A Unitins definiu sua Política de Governança e Compliance em 2021, sendo publicado no diário oficial do Estado do Tocantins, número 5881, no dia 07 de julho de 2022. A política foi aqui comentada, apresentou-se glossário, princípios e diretrizes, os mecanismos liderança, estratégia e controle os pilares de compliance, compostos por: apoio da alta direção, código de conduta e política de compliance, avaliação de riscos, controles internos, comunicação e treinamento, canais de denúncia, investigações internas, due diligence, auditoria interna e monitoramento (Tocantins, 2022).

Cabe ressaltar que, mesmo tendo sido aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI), as ações voltadas para o efetivo estabelecimento da implementação da Política de Governança e Compliance da Unitins, elas ainda estão em estágio embrionário, onde ainda não foram definidos os indicadores, relacionadas às dimensões as quais os indicadores estarão vinculados, assim como os responsáveis por toda gestão em seus mais diversos ambientes institucionais.

Pelos motivos supracitados, acredita-se que as sugestões elencadas na Figura 13, que tiveram como suporte o conjunto de análises dos documentos que balizaram a UFT na definição, construção, implementação, execução, evolução e manutenção de sua governança pública, poderão servir de norte orientativo para as ações que coloquem em movimento a política de governança da Unitins.

Na Figura 13 é apresentado o instrumento que entende-se poder nortear a Unitins na implementação de sua governança. Nele estão relacionadas ações que poderá apoiar a Unitins no que se refere às ações necessárias para que sua governança pública possa sofrer menos impactos na sua execução, aumentando assim a probabilidade desta governança caminhar mais alinhada à realidade institucional da IES. Portanto, sugere-se que sejam realizados os seguintes procedimentos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais relativos ao processo de implementação da política de governança e Compliance.

**Figura 13.** Instrumento orientativo para a governança da Unitins



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Os procedimentos sugeridos na Figura 13, são resultantes de todas as análises relacionadas aos documentos que serviram de balizadores para a materialização da governança que a UFT. Espera-se que esta sugestão possa servir de suporte para que a Unitins possa desenvolver sua política de governança, de maneira que sejam reduzidos os enfrentamentos experimentados pela UFT.

## 6. PERSPECTIVA E DESFECHO

Por tudo o que foi analisado, discutido e demonstrado no trabalho ora apresentado, fica a percepção de que a governança pública, a partir de seu conjunto de ações mobilizadas pelos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle, auxiliam as organizações a desenharem seus processos, perceberem suas limitações e possibilidades, auxiliando-as a tomarem decisões mais acertadas e que atendam aos anseios dos stakeholders.

Mas para atingir-se um grau de maturidade, demanda-se muito planejamento, análises, estudos, treinamento, capacitações, discussões e dedicação dos “colaboradores” na melhor expressão da palavra. A UFT demonstra, a partir das evidências documentais analisadas, que se dedica bastante para galgar o espaço que vem alcançando. Alguns altos e baixos, situação natural de todo processo de crescimento, serve de combustível para a continuidade da busca da melhoria contínua de sua política de governança pública.

Todos os indicadores analisados no decorrer deste trabalho, demonstraram, em sua grande maioria, evoluções positivas. Mesmo que alguns indicadores tenham apresentado oscilações não positivas no decorrer dos três processos de autoavaliação da governança pública de 2017, 2018 e 2021, ainda assim tendenciaram para readequações ou reorganizações mais rápidas entre os intervalos das autoavaliações analisadas.

No decorrer do trabalho foram apontados diversos indicadores do mecanismo liderança, dentre eles, os indicadores vinculados ao contexto e integridade e capacidade de liderança que precisam trabalhados pelo fato de que estes dois contextos apresentam indicadores na faixa de classificação “Inexpressivo”, o que não pode ser considerado positivo, visto que nestes contextos há indicadores que põe em risco a efetividade da governança pública da UFT.

Cabe aqui ressaltar que o mecanismo “Liderança” demanda atenção especial, considerando-se a sua condição prioritária, justificando-se pelo fato de que é a partir deste mecanismo que ocorre a percepção e compreensão das reais necessidades dos stakeholders, o que favorece a definição dos cenários ideais para o estabelecimento da estratégia e controle requeridos pelo conjunto que compõe o processo de governança.

Um mecanismo que se destacou foi o “Controle”, pelo fato de ter sido responsável pela evolução de diversos contextos para a faixa de classificação “Aprimorado”, tais como, os contextos voltados para a capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna, capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas, capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores e capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna.

Ficou evidenciado que os elementos identificados e analisados relacionados ao processo de implantação da governança pública da UFT, pôde servir para a elaboração de um norte orientativo, identificado neste trabalho como “instrumento”, para apoiar a Unitins nesta jornada rumo a sua governança pública. Todas as forças e fragilidades identificadas no processo de governança da UFT e discutidos neste trabalho, somadas às sugestões elencadas na Figura 12, podem levar à Unitins a ter a materialização de sua governança realizada de forma menos impactante a exemplo da realidade enfrentada pela UFT.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho atendeu ao que se pretendeu executar, pois as referências bibliográficas trouxeram o suporte conceitual necessário para a apropriação de conhecimento sobre a governança pública. Espera-se que este trabalho possa servir de apoio para que, assim como a Unitins, outras organizações públicas possam implantar seus processos para a consecução de sua governança pública.

## Referências bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública** [online]. 2007, v. 41, n. spe, pp. 67-86. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWj-V7BPjYL7mcGg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 jan. 2022.

AFONSO, Michele Hartman Feyh; SOUZA, Juliane Vieira de; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista De Gestão Social E Ambiental**, 5(2), 47–62. (2012). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v5i2.424>. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/424>. Acesso em: 06 jan. 2022.

ALCÂNTARA, Valderí de Castro; PEREIRA, José Roberto; SILVA, Érica Aline Ferreira. Gestão social e governança pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, p. 11-29, 2015. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17nespp11>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273543118001.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2021.

ALMEIDA, Richardson Silveira; DE SOUZA, Warli Anjos. Implementação dos mecanismos de governança de tecnologia da informação em uma universidade pública. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 136-149, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p136-149.794>. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/794/pdf>. Acesso em: 21 set. 2022.

ALMEIDA, Fernanda Costa *et al.* O planejamento estratégico do Câmpus Araguaína da Universidade Federal do Tocantins sob a perspectiva do PES. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 8, n. 2, p. 169-190, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/pracs/article/view/1992/airtonv8n2.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ANDRADE, Alexandre Antônio Oliveira; BARDAL, Daniel Alencar; DE MEDEIROS, Ana Lúcia. Gestão da Covid-19 nos municípios da região metropolitana de palmas: o que mostram os portais de transparência pública? **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 10, p. 79-94, 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/6375>. Acesso em: 09 out. 2022.

ARAGAKI, Caroline. Universidade Pública tem papel social, intelectual e econômico. **Jornal da USP**. São Paulo, 10 de mai. 2019. *Jornal da USP*, v. 10, 2019 Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/universidade-publica-tem-papel-social-intelectual-e-economico/#:~:text=Al%C3%A9m%20disso%2C%20as%20universidades%20p%C3%BAblicas,e%20econ%C3%B4mico%20para%20a%20sociedade%E2%80%9D>. Acesso em: 20 dez. 2021.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: Informação e documentação: Referências — Elaboração: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/40070/1837975/ABNT+NBR+6023+2018+%281%29.pdf/3021f721-5be8-4e6d-951b-fa354dc490ed>. Acesso em: 14 nov. 2021.

BRASIL. **Lei Federal 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. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 19 nov. 2022.

BRASIL. **Lei Federal nº 12.813 de 16 de maio de 2013**. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego, 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm). Acesso em: 18 nov. 2022.

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, nº 224, p. 3, 22 nov. 2017a, seção 1. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=23/11/2017&jornal=515&pagina=3&totalArquivos=112>. Acesso em: 14 mar. 2022.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas – 2017. **Acórdão 588/2018-TCU-Plenário**. Brasília: TCU, 2017b. Disponível em: [https://www.tcu.gov.br/igg2017/Institui%C3%A7%C3%A3o%20de%20ensino/178-UFT%20\(Funda%C3%A7%C3%A3o%20Universidade%20Federal%20do%20Tocantins\).pdf](https://www.tcu.gov.br/igg2017/Institui%C3%A7%C3%A3o%20de%20ensino/178-UFT%20(Funda%C3%A7%C3%A3o%20Universidade%20Federal%20do%20Tocantins).pdf). Acesso em: 19 out. 2022.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília: 2018a. Disponível em: [https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protecao-de-dados/outros-documentos-externos/cgu\\_metodologia\\_gestao\\_riscos.pdf](https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protecao-de-dados/outros-documentos-externos/cgu_metodologia_gestao_riscos.pdf). Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas – 2018. **Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário**. Brasília: TCU, 2018b. Disponível em: [https://www.tcu.gov.br/igg2018//178-UFT%20\(Funda%C3%A7%C3%A3o%20Universidade%20Federal%20do%20Tocantins\).pdf](https://www.tcu.gov.br/igg2018//178-UFT%20(Funda%C3%A7%C3%A3o%20Universidade%20Federal%20do%20Tocantins).pdf). Acesso em 19 out. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Sumários Executivos**. Acompanhamento de Governança Pública Organizacional 2018. Brasília, DF: 2018c. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-221y0FiHNIJ:https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A-81881F6B4849B5016B949ED3694B30+&cd=13&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 02 mar. 2022.

BRASIL, Tribunal Superior Eleitoral. **Guia prático de fiscalização de contratos administrativos**. Tribunal Superior Eleitoral, 2 ed, Brasília: TSE, 2018d. Disponível em: [https://www.tse.jus.br/hotsites/catalogo-publicacoes/pdf/2018\\_tse\\_guia\\_fiscalizacao\\_contratos\\_administrativos.pdf](https://www.tse.jus.br/hotsites/catalogo-publicacoes/pdf/2018_tse_guia_fiscalizacao_contratos_administrativos.pdf). Acesso em: 26 set. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Estrutura para a compreensão dos dados do iGG 2018e**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F750376EF017504A593B9185C>. Acesso em: 13 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Orientações para interpretação e utilização dos indicadores de Governança e Gestão em trabalhos de Controle Externo**. 2020a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E76619C7601766B5B4C68429C>. Acesso em 17 fev. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Edição 3. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>. Acesso em: 06 set. 2022.



BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Dez passos para a boa governança**. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021a. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10\\_passos\\_para\\_boa\\_governanca\\_v4.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf). Acesso em: 20 dez. 2021.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Orientação para interpretação e utilização dos indicadores de governança e gestão**. Brasília: TCU, 2021b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7F763F27017F7B7BDC6E5D63>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas – 2021. **Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário**. Brasília: TCU, 2021c. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20178%20-%20UFT.pdf>. Acesso em 19 out. 2022.

BRASIL, Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de candidaturas e contas eleitorais**. 2022. Disponível em: <https://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/candidato/2022/2040602022/BR/280001607829>. Acesso em: 19 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Esclarecimentos sobre uso dos resultados**. s/d. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZqbVU4MCMJOJ:https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A81881F750376EF017504A2D81C0E81+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 02 mar. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do Estado Social. **Revista de Administração Pública** [online]. 2017, v. 51, n. 1, pp. 147-156. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376>. ISSN 0034-7612. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/b3VNr8KRsgTBM4Hfktj3skn/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 3, p. 265-284, 2012. <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i3.99>. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/99/95>. Acesso em: 19 jan. 2022.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 370-395, 2020. <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/HjzrZXnPcTkyY5Q77GssnfH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 mar. 2022.

CAPCS. Centro de Apoio a Pesquisa no Complexo de Saúde da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. **O que é o Qualis-Periódico?** 2 ago. 2021. Disponível em: <http://www.capcs.uerj.br/o-que-e-qualis-periodico/>. Acesso em: 11 mar. 2022.

CAPES. *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*. Nova interface. **Portal de Periódicos ganha página mais moderna**. Publicado em 11/11/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/portal-de-periodicos-ganha-pagina-mais-moderna>. Acesso em: 06 fev. 2021.

CARVALHO, Eduardo da N.; SANTOS, Rita Maria G. dos. As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p. 23-36, 2016. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/50460383/165-865-1-PB.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2022.



CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. Entre revisões sistemáticas e bibliometrias: como tem sido mapeada a produção acadêmica em Administração no Brasil? **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 311-334, 2018. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n1p311>. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/25226>. Acesso em: 08 fev. 2022.

CASTELO, Samuel Leite *et al.* Governança pública e performance: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 15, n. 2, p. 289-319, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522428>. Acesso em: 16 nov. 2022.

COSTA, Alan Carlos Pereira da; LEAL, Ana Flavia Pacheco; NASCIMENTO, Lana Caroline Barbosa do; MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.3183>. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183>. Acesso em: 23 mar. 2022.

DA COSTA, Alan Carlos Pereira *et al.* Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183/2027>. Acesso em: 19 set. 2022.

DA SILVA, Thomaz Aurélio Almondes Lima *et al.* Práticas de Gestão Pública em cenário de contingenciamento orçamentário: um estudo exploratório em uma instituição de ensino superior da região norte. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 8, n. 1, p. 28-48, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v8i1.4657>. Disponível em: <http://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/4657>. Acesso em: 19 nov. 2022.

DAMASCENO, Vitor Silva; ABREU, Yolanda Vieira de. Avaliação da energia eólica no Brasil utilizando a análise SWOT e PESTEL. **Interações (Campo Grande)**, v. 19, p. 503-514, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v19i3.1649>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/THBdY7vzpnGvfBwvmvPSTxn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2022.

DANI, Andréia Carpes; DAL MAGRO, Cristian Baú; MATIAS-PEREIRA, José; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Efeito da qualidade da governança pública sobre o sentimento de confiança da população nas instituições governamentais: uma análise para países latino-americanos. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 4, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v10i4.1794>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5518>. Acesso em: 17 mar. 2022.

DANTAS, J. A.; RODRIGUES, F. F.; MARCELINO, G. F.; LUSTOSA, P. R. B. Custo-Benefício do Controle: Proposta de um Método para Avaliação com Base no COSO. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 13, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/255>. Acesso em: 2 set. 2022.

DE ALMEIDA, Pedro Luiz Ferreira. O pagamento de valores devidos à administração pública por meio de cartão de crédito: viabilidade jurídica e credenciamento. **Revista de Direito da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Ano nº 6, Vol. 1, Ed. 2, p. (103 – 120), Jul/Dez 2021. Disponível em: <http://redap.com.br/index.php/redap/article/view/215>. Acesso em: 30 ago. 2022.

DE ALMEIDA, Aylana Cristina Lima; CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia. Diagnóstico rápido participativo e Matriz SWOT: estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de Secretariado executivo UEPA. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, p. 117-137, 2014. <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i2.283>. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/283>. Acesso em: 08 abr. 2022.

DE FARIA, José Ricardo Vargas; DE FARIA, José Henrique. A concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 140-147, 2017. <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1331>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5144/pdf>. Acesso em: 08 jan. 2022.

DE MEDEIROS, Ivan Luiz *et al.* Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **InfoDesign-Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 12, n. 1, p. 93-110, 2015. <https://doi.org/10.51358/id.v12i1.341>. Disponível em: <https://infodesign.emnuvens.com.br/infodesign/article/view/341>. Acesso em: 03 fev. 2022.

DE MEDEIROS, Ana Lúcia; TROMBINI, Michelle M. Semiguen Lima; DOS SANTOS JÚNIOR, Dilson Pereira. Gestão de riscos como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública. **Revista Observatório**, v. 6, n. 6, p. a15pt-a15pt, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2020v6n6a15pt>. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/10091>. Acesso em: 31 ago. 2022.

DELLA GIUSTINA, Kelly Arent; GASPARETTO, Valdirene; JOÃO LUNKES, Rogério. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. **Capital Científico**, v. 18, n. 1, 2020. DOI: [10.5935/2177-4153.20200004](https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200004). Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/288229341.pdf>. Acesso em: 22 set. 2022.

DENICOLI, Emerson Subtil; MEDEIROS, Ana Lúcia; VIEIRA, Marli Terezinha. O plano de carreira e a participação dos técnico-administrativos como indutores do desenvolvimento institucional: o caso de uma universidade federal do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 209-230, 2021. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/qtpmqy7z2vepfqzshqutdwljm/access/wayback/https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/76223/46779>. Acesso em: 13 nov. 2022.

DE OLIVEIRA GATTO, Dacyr Dante; POSSAMAI, Marcos Eduardo. **MaPO: Modelo de Gestão de Continuidade de Negócios baseado em Boas Práticas de Governança de TI**. XVI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2019. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/2328229.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2022.

DIAS, Taisa; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/2vebhd6sfncuffu33xyxgiy-z7q/access/wayback/https://www.revistacgg.org/contabil/article/download/621/pdf>. Acesso em: 17 mar. 2022.

DOS REIS, Diego Brenner; KESSELER, Nilmar Sandro; PINTO, Nelson Guilherme Machado. GOVERNANÇA PÚBLICA E AVALIAÇÃO DO GRAU DE RISCOS PELOS GESTORES A PARTIR DA ESTRUTURA DO COSO NA UFSM. **Revista Científica da Ajes**, v. 8, n. 17, 2019. Disponível em: <https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/311>. Acesso em: 14 nov. 2022.

FERREIRA, Evelise Pereira *et al.* Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gestão & Produção**. 2019, v. 26, n. 2, e3147. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3147-19>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/yK5NnCcQXzzyMJ3nYxz8qQjD/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 14 nov. 2022.

FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública** [online]. 2018, v. 52, n. 1, pp. 71-88. ISSN 1982-3134. <https://doi.org/10.1590/0034-7612161430>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/PryL9JzmYhyVBTrdG3GGxs-r/?lang=pt#>. Acesso em: 18 jan. 2022.

FLÓREZ-PARRA, Jesús Mauricio; LÓPEZ-PÉREZ, María Victoria; LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Antonio Manuel. Gobierno corporativo y sector público: un estudio bibliométrico en las principales revistas ISI. **INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, v. 24, n. 51, p. 79-97, 2014. ISSN: 0121-5051. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81829842007.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.

FREIRE, Bruno Dutra; CONEJERO, Antonio Marco; PARENTE, Tobias Coutinho. Saliência, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 251-275, 2021. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e80297>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/80297>. Acesso em: 24 mar. 2022.

GALVÃO, Nathallye de Sousa Dantas; DE SOUSA MELO, Rodrigo. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno virtual de turismo**, v. 8, n. 1, 2008. ISSN: 1677-6976. Disponível em: <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/download/272/191>. Acesso em: 06 mar. 2022.

GATTRINGER, João Luiz; MARINHO, Sidnei Vieira. O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 1, p. 75-95, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i1.44412>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/44412>. Acesso em: 02 set. 2022.

GESSER, Grazielle Alano *et al.* Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 5-23, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/dHSCFkhscTBnXtYzv59KBgD/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-0724-X. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso em: 21 dez. 2021.

HUBER PESSINA, Maria Elisa *et al.* Cooperação internacional para o desenvolvimento e financiamento externo para o Brasil: uma macroanálise do período entre 2000 e 2020. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 56, n. 2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220210294>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/k95BmTnT595BsCScGXSHnCc/?lang=pt#>. Acesso em: 10 set. 2022.

IRITANI, Diego Rodrigues; MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly Monteiro de; OMETTO, Aldo Roberto. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, p. 164-180, 2015. <https://doi.org/10.1590/0104-530X814-13>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/7DSFq4j8NyNn6qnryGRLKw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 fev. 2022

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/rwrQDBzcvb7qVLGg-dBvdWDH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2022.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia legal brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 39, p. 455-474, 2018. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018176926>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/X6GmFXgkdfB7YhhzRkzDZdK/?format=html>. Acesso em: 20 mar. 2022.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **CIAIQ2015**, v. 2, 2015. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252/248>. Acesso em: 30 nov. 2023.

KUMMER, Débora Cristiele; DA SILVEIRA, Rogério Leandro Lima. A importância da matriz SWOT (FOFA) no contexto dos planos estratégicos de desenvolvimento do Rio Grande do Sul. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 6, n. 1, 2016. DOI: <https://doi.org/10.17058/rjp.v6i1.7250>. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/7250>. Acesso em: 14 nov. 2022.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, p. 59-78, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/sKh5wfCCGv68fdRP8GStLXC/?format=html&lang=pt>. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100005>. Acesso em: 28 maio 2022.

LIMA, Luciana. Características da gestão de continuidade de negócio em organizações exponenciais. **Governança de Tecnologia da Informação-Unisul Virtual**, 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12197>. Acesso em: 05 nov. 2021.

LINHARES, Luiz Claudio de Camargo Moureau; BADYA, Tara Keshar Nanda. Governança Pública em Organizações Federais Brasileiras: Uma comparação sobre os mecanismos e práticas de governança propostos pelo Tribunal de Contas da União. **XXII SemeAd**, 2019. Disponível em: [https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/iiicp//finais\\_site/56.pdf](https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/iiicp//finais_site/56.pdf). Acesso em: 16 out. 2022.

MARIANO, Ari Melo; ROCHA, Maíra Santos. Revisão da literatura: apresentação de uma abordagem integradora. In: **AEDEM International Conference**. 2017. p. 427-442. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ari-Mariano/publication/319547360\\_Revisao\\_da\\_Literatura\\_Apresentacao\\_de\\_uma\\_Abordagem\\_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ari-Mariano/publication/319547360_Revisao_da_Literatura_Apresentacao_de_uma_Abordagem_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf). Acesso em: 28 maio 2022.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto *et al.* Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, p. 444-457, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1595-18>.



Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/L6vZC4dSZL8py78dGBm4xrz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 set. 2022.

MARQUES, Pauliane Venessa da Silva Braga *et al.* Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020. ISSN-e 2525-3387. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7671512>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MARTINS, Simone *et al.* Transparência, accountability e governança pública. **Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, MG**, v. 10, n. 4, p. 226-227, 2018. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/transparencia\\_accountability\\_e\\_governanca\\_publica.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/transparencia_accountability_e_governanca_publica.pdf). Acesso em: 16 nov. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública** [online]. 2008, v. 42, n. 1, pp. 61-82. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>. ISSN 1982-3134. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/FS-8639jwkgbK8Vvk3GrzDb9Q/?lang=pt#>. Acesso em: 20 jan. 2022.

MEC. Ministério da Educação. [On line]. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/consulta-cadastro/detalhes-ies/d96957f455f6405d14c6542552b0f6eb/Mzg00Q==>. Acesso em: 05 set. 2022.

MEC estuda mudar distribuição de recursos para universidades federais. **Metrópoles**. 19 set. 2019. Educação. Disponível em: <https://www.metrosoles.com/brasil/educacao-br/mec-estuda-mudar-distribuicao-de-recursos-para-universidades-federais>. Acesso em: 19 nov. 2022.

MESKO, Virgínia Coutinho Brandão *et al.* Desafios na implantação de um escritório de projetos público em momento de crise: estudo de caso do Rio Grande do Norte. In: **X Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília**. 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-17\\_03.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-17_03.pdf). Acesso em: 16 nov. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Cadernos de saúde pública**, v. 9, p. 237-248, 1993. Disponível em: [https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/csp/v9n3/02.pdf](https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csp/v9n3/02.pdf). Acesso em: 30 nov. 2022.

MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena *et al.* Planejamento estratégico em instituições universitárias: Desafios da Universidade Pública. In: **XVIII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**. Loja – Equador. Anais. 22 a 24, outubro, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190487>. Acesso em: 10 set. 2022.

MOUREAU-LINHARES, Luiz CC; SAUERBRONN, Fernanda F. **Public Governance in Brazilian Federal Organizations: a Comparison of the Governance Mechanisms and Practices Proposed by the Federal Court of Accounts**. EasyChair, 2021. Disponível em: <https://easychair.org/publications/preprint/download/fc1T>. Acesso em: 22 set. 2022.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; GAETANI, Francisco. A questão do controle no debate de governança pública. 2018. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/transparencia\\_accountability\\_e\\_governanca\\_publica.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/transparencia_accountability_e_governanca_publica.pdf). Acesso em: 16 nov. 2022.

OCDE, **Recomendações do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública**. OCDE/LEGAL/0445.

2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-pt.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2022.

OLIVEIRA, Antonio 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**, v. 49, p. 1263-1290, 2015. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2022.

OLIVEIRA, Junia. MEC avisa que verba de universidades vai seguir ranking: veja posição das mineiras. 2 nov. 2019. Estado de Minas. Educação. Disponível em:

[https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2019/09/02/internas\\_educacao,1081719/mec-da-dever-de-casa-para-universidades-terem-verba.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2019/09/02/internas_educacao,1081719/mec-da-dever-de-casa-para-universidades-terem-verba.shtml). Acesso em: 19 nov. 2022.

PASQUALI, Josiane Costa; DA SILVA NOTTAR, Daiane Inacio; DE MELLO, Gilmar Ribeiro. Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 19, n. 5anos, p. 202-221; 2020. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/ccsaem-perspectiva/article/view/27368>. Acesso em: 13 nov. 2022.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce *et al.* O Uso da Matriz TOWS para Análise de Estratégias Sustentáveis em Cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 309-328, 2019. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/7711>. doi: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.49.309-328>. Acesso em: 10 jun. 2022.

REZENDE, Flávio da Cunha. O ajuste gerencial e seus limites: a falha sequencial em perspectiva comparada. **Revista de Sociologia e Política** [online]. 2008, v. 16, pp. 127-143. ISSN 1678-9873. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782008000300010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/xHFLt6883jktLTMwDL5bTjv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 jan. 2022.

ROEDER, Alexandra Dantas; JUNGLOS, Aldemir; CESTARI, José Marcelo Almeida Prado. Maturidade em governança pública: uma análise das instituições federais de ensino superior. Simpósio de Engenharia da Produção, 10 e 12 novembro, São Paulo: XXVIII SIMPEP, 2021. Disponível em: [https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2022/09/XXVIII\\_SIMPEP\\_Art\\_854.pdf](https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2022/09/XXVIII_SIMPEP_Art_854.pdf). Acesso em: 14 nov. 2022.

RONCONI, Luciana. Governança pública: um desafio à democracia (public governance: a challenge to democracy). **Emancipação**, v. 11, n. 1, 2011. Doi: 10.520/Emancipacao.v.11i1.0002. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/1696>. Acesso em: 19 mar. 2022.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vvk3syHhnS-gY7VsB6jG/?lang=pt>. Acesso em: 02 fev. 2022.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 64-80, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/nRDJM-VhZqmZHZXtDhmQkWJz/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 jan. 2022.



SANTOS, Alexandre Rodrigues *et al.* Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades federais brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 4, p. 276-285, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1295>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351557761004>. Acesso em: 08 set. 2022.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública** [online]. 2009, v. 43, n. 2, pp. 347-369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt#>. Acesso em: 18 jan. 2022.

SERRA, Maurício; ROLIM, Cássio; BASTOS, Ana Paula. Universidades e desenvolvimento regional: as bases para a inovação competitiva. **Revista brasileira de inovação**. 2020. <https://doi.org/10.20396/rbi.v19i0.8659962>. Disponível em: [https://www.eco.unicamp.br/nesur/images/arquivos/Livro\\_Universidades\\_e\\_Desenvolvimento\\_Regional\\_Serra\\_\\_Rolim\\_Bastos.pdf](https://www.eco.unicamp.br/nesur/images/arquivos/Livro_Universidades_e_Desenvolvimento_Regional_Serra__Rolim_Bastos.pdf). Acesso em: 20 dez. 2021.

SICHE, Raúl *et al.* Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & sociedade**, v. 10, p. 137-148, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2007000200009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/3w6kjV8dSdqVtPbxMBzW3Rg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 19 nov. 2022.

SILVA, Andréia Aparecida *et al.* A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, p. 1-11, 2011. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/63505349/swot20200602-72500-2s0s5q.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2022.

SILVEIRA, Anne Caroline; DE JESUS LOPES, José Carlos. A governança pública em instituições federais de ensino superior o estudo de caso de uma universidade federal brasileira. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/36/129>. Acesso em: 16 nov. 2022.

SLOMSKI, Valmor *et al.* A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria Geral do Município de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 933-937, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000400008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/VwpbtnKx9jmNTb67GbytgLq/?lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2022.

SOBREIRA, Karoline Rodrigues; JUNIOR, Manuel Salgueiro Rodrigues. 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**, v. 5, n. 1, 2018. ISSN: 2359-313X. <http://dx.doi.org/10.21434/rgc.v5i1.63>. Disponível em: <https://www.rgc.org.br/ojs-3.2.1-2/index.php/Journals/article/view/33/43>. Acesso em: 21 mar. 2022.

STEFANO, Silvio Roberto; ALBERTON, Anete. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise Alignment between organization strategy and competencies for sustainability: proposition model for analysis. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 16, n. 4, p. 117-130, 2018. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5272>. Acesso em: VER DATA DE ACESSO A PARTIR DE PDI 2016/2020 – 2021/2025

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista ENAP**,

2019. ISSN-e 2357-8017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governan%20p%20c3%bablica%20-%20uma%20revis%20a3o%20conceitual.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

TEIXEIRA, Linnik Israel Lima *et al.* Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/7503>. Acesso em: 30 ago. 2022.

TOCANTINS. Decreto 6.395 de 01 de fevereiro, de 2022. Dispõe sobre a Política de Governança Pública da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual. **Diário Oficial [do] Estado do Tocantins**, Palmas, TO, nº 6020, p. 1, 4 fev. 2022. Disponível em: <https://doe.to.gov.br/diario/4559/download>. Acesso em: 02 maio 2022.

TOCANTINS. Universidade do Estado do Tocantins, **RESOLUÇÃO/CONSUNI/Nº 010, de 1º de julho de 2021**. Aprova a Política do Sistema de Governança e Compliance da Universidade Estadual do Tocantins

- UNITINS. **Diário Oficial [do] Estado do Tocantins**. Palmas, TO, nº 5881, 53, 7 jul. 2021. Disponível em: <https://diariooficial.to.gov.br/busca?por=edicao&edicao=5881>. Acesso em: 19 nov. 2022.

UNITINS. Universidade Estadual do Tocantins. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI-2018-2022/Universidade Estadual do Tocantins**. Palmas: UNITINS, 2018. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.unitins.br/cms/Midia/Arquivos/PEN5TAV79ZZJOCWGNWCMZUIUNKFTEHT3BFP4L-CIUY.pdf>. Acesso em: 22 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conselho Universitário. **Resolução nº 27/2014, de 24 de setembro de 2014**. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico 2014-2022 da Universidade Federal do Tocantins. Palmas: Conselho Universitário, 2014. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/IEdq3JCiRcedbs8lm2B-gg>. Acesso em: 07 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conselho Universitário. **Resolução nº 06/2016, de 05 de abril de 2016**. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins 2016-2020. Palmas: Conselho Universitário, 2016. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/proap/links/pdi-2016-2020>. Acesso em: 17 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Manual com orientações sobre gerenciamento de processos de Trabalho**. Palmas: UFT, 2017. Disponível em: [https://ww2.uft.edu.br/index.php/proap/links/documentos?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=2290&id=3cbab85e-e556-45cb-8057-a966bec16b0ad&folder\\_name=Portf%C3%B3lio%20de%20Fluxos%20UFT](https://ww2.uft.edu.br/index.php/proap/links/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=2290&id=3cbab85e-e556-45cb-8057-a966bec16b0ad&folder_name=Portf%C3%B3lio%20de%20Fluxos%20UFT). Acesso em: 6 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conselho Universitário. **Resolução nº 01/2018 de 14 de março de 2018**. Dispõe sobre o Relatório de Gestão da Universidade Federal do Tocantins - Exercício de 2017. Palmas: Conselho Universitário, 2018a. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/fo57SeVcSmaLgaLu2wLRVw>. Acesso em: 19 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAINT - 2017, consolidado**. Palmas: UFT, 2018b. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/FID1QoPSTHCONfh-TwhBgdQ>. Acesso em: 29 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de Gestão 2018**. Palmas: UFT, 2019a. Disponível em: ht-

[tps://docs.uft.edu.br/share/s/Ob8U-G0ZSrSSHdId--Wd1A](https://docs.uft.edu.br/share/s/Ob8U-G0ZSrSSHdId--Wd1A). Acesso em: 30 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAIN-T – 2018, consolidado**. Palmas: UFT, 2019b. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/MDaa38syQFOnwnnOeNr-lwA>. Acesso em: 09 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conselho Universitário. **Resolução nº 09, de 21 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a governança no âmbito da Universidade Federal do Tocantins. Palmas: Conselho Universitário, 2019c. Disponível em: [https://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=208&id=a2fe21b1-5ae3-4053-a275-8e9db244e14d&folder\\_name=Resolu%C3%A7%C3%B5es%202019](https://ww2.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=208&id=a2fe21b1-5ae3-4053-a275-8e9db244e14d&folder_name=Resolu%C3%A7%C3%B5es%202019). Acesso em: 10 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Plano de Integridade da Universidade Federal do Tocantins (UFT)**. Palmas: UFT, 2020. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/kjgh5AM2RliXB8RIJeTWGA>. Acesso em: 16 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conselho Universitário. **Resolução nº 38/2021, de 23 de abril de 2021**. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins 2021-2025. Palmas: Conselho Universitário, 2021a. [https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJbQ1iklp\\_eqtOvgw](https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJbQ1iklp_eqtOvgw). Acesso em: 17 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Caderno de Riscos – PDI 2021/2025**. PROAP, 2021b. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/RJwxBmVoQDOIzmeihe6nkQ>. Acesso em: 05 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de Gestão 2021**. Palmas: UFT, 2022a. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/OhhMlyTJQAYvI-9yOYFntg>. Acesso em: 05 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAIN-T – 2021, consolidado**. Palmas: UFT, 2022b. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/ch2Fcq1EQySZ6GuoQ6sK6Q>. Acesso em: 06 out. 2022.

VERSTEEG, Bastiaan; BERTRAND, Robert. An exploration on measuring and assessing ‘Tone at the Top’ with Dutch listed companies (AEX). **Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs economie**, v. 93, n. 9/10, p. 297-305, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5117/mab.93.37770>. Disponível em: <https://mab-online.nl/articles.php?id=37770>. Acesso em: 02 set. 2022.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: **Enap**, 2019. 240 p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governança\\_Gestão\\_de\\_Riscos\\_e\\_Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governança_Gestão_de_Riscos_e_Integridade.pdf). Acesso em: 20 dez. 2021.

VIRGILI, M.; GANGA, F.; FIGUEROA, K. Gobernanza universitaria o cogobierno: el caso de la Universidad de Concepción de Chile. **Última década**, v. 23, n. 42, p. 187-216, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>. Disponível em: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362015000100009&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362015000100009&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 30 ago. 2022.

