



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS- UFT**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO**  
**REGIONAL**

**ALEXANDRE ANTONIO DE OLIVEIRA ANDRADE**

**ANÁLISE DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA GERAL (iGG) DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO TOCANTINS (UFT) COMO INSTRUMENTO ORIENTADOR DA  
GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS (Unitins)**

**Palmas (TO)**

**2023**

**ALEXANDRE ANTONIO DE OLIVEIRA ANDRADE**

**ANÁLISE DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA GERAL (iGG) DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO TOCANTINS (UFT) COMO INSTRUMENTO ORIENTADOR DA  
GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS (Unitins)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia de Medeiros

**Palmas (TO)**

**2023**

## Ficha catalográfica

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

A553a Andrade, Alexandre Antonio de Oliveira .  
Análise do índice de governança geral (iGG) da Universidade  
Federal do Tocantins (UFT) como instrumento orientador da  
governança da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins). /  
Alexandre Antonio de Oliveira Andrade. – Palmas, TO, 2023.  
150 f.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal do  
Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-  
Graduação (Mestrado) em Desenvolvimento Regional, 2023.

Orientadora : Ana Lúcia de Medeiros

Coorientador: Ana Lúcia de Medeiros

1. IGG. 2. Governança Pública. 3. Universidade Federal. 4.  
Instrumento. I. Título

CDD 338.9

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de  
qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde  
que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime  
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica  
da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**ALEXANDRE ANTONIO DE OLIVEIRA ANDRADE**

**ANÁLISE DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA GERAL (IGG) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT) COMO INSTRUMENTO ORIENTADOR DA GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS (UNITINS)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins para obtenção do título de Mestre.  
Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia de Medeiros


Aprovada em: 16/12/2022.

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente  
 ANA LUCIA DE MEDEIROS  
Data: 18/12/2022 11:23:27-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>


---

Profa. Dra. Ana Lúcia de Medeiros (Orientadora) – UFT

Documento assinado digitalmente  
 ANA LUCIA DE MEDEIROS  
Data: 19/12/2022 10:01:17-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Prof. Dr. Nilton Marques de Oliveira - UFT

Documento assinado digitalmente  
 ANA LUCIA DE MEDEIROS  
Data: 19/12/2022 10:03:34-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Prof. Dr. Eduardo Andrea Lemus Erasmós - UFT

**Palmas (TO)**

**2023**

## RESUMO

O Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG), definido e utilizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), serve como indicador para medir a eficiência da governança e da gestão dos órgãos públicos federais e de outros entes jurisdicionados pelo TCU. Este trabalho analisou o processo de implantação da governança pública da Universidade Federal do Tocantins (UFT), a partir de seus documentos balizadores e relatórios individuais de auto avaliação do iGG 2017, 2018 e 2021 que subsidiaram a elaboração de um instrumento orientativo para a política de governança da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins). No decorrer da pesquisa foram analisadas, discutidas e demonstradas as ações utilizadas pela UFT, a partir de resultados que demonstraram o nível de evolução de seus processos de implementação e manutenção de sua governança pública. Este trabalho de natureza aplicada, utilizou método quantitativo e qualitativo que a partir da pesquisa documental foi possível obter dados e informações que forneceram as condições para a percepção do processo de construção da governança pública da UFT. Para o estabelecimento dos indicadores que representassem tanto o parâmetro força e fraqueza, relativos aos fatores internos da UFT, quanto os parâmetros oportunidade e ameaça, relativos aos fatores externos, optou-se pela elaboração de uma matriz SWOT adaptada, com o objetivo da avaliação da governança pública. No decorrer deste trabalho observou-se que é necessário tomar medidas para abordar os pontos fracos relacionados ao mecanismo de “Liderança”, uma vez que este é um mecanismo prioritário para a governança pública e tem vários indicadores na faixa de classificação “Inexpressivo”, lhe conferindo o parâmetro “Fraqueza”. No que se refere ao mecanismo “Controle” foi perceptível seu destaque, principalmente no iGG 2021, sendo este mecanismo que mais teve indicadores no nível de classificação aprimorado, o que lhe confere o parâmetro “Força”. De forma geral pode ser observado crescimento positivo da UFT no que se refere à prática de sua governança pública, expressada na redução de indicadores em estágios inexpressivos e inicial e o crescimento de indicadores em estágios intermediários e aprimorados. Por fim, o todo analisado serviu de base para a elaboração de um instrumento que possa servir de orientação para que a Unitins materialize ações voltadas para sua governança pública em busca do ganho da eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos, maior controle e redução de riscos operacionais, e uma melhor prestação de serviço à sociedade.

**Palavras-chave:** iGG. Governança Pública. Universidade Federal.

## ABSTRACT

The Integrated Index of Governance and Public Management (iGG), defined and used by the Federal Court of Accounts (TCU), serves as an indicator to measure the efficiency of governance and management in federal public agencies and other entities under the jurisdiction of the TCU. This study analyzed the process of implementing public governance at the Federal University of Tocantins (UFT), based on its guiding documents and individual self-assessment reports for iGG 2017, 2018, and 2021, which supported the development of a guiding instrument for the governance policy of the State University of Tocantins (Unitins). Throughout the research, the actions used by UFT were analyzed, discussed, and demonstrated based on results that showed the level of evolution of its processes for implementing and maintaining public governance. This applied study used both quantitative and qualitative methods, and through documentary research, it was possible to obtain data and information that provided the conditions for understanding the process of constructing UFT's public governance. To establish indicators that represented both the strength and weakness parameters, related to UFT's internal factors, and the opportunity and threat parameters, related to external factors, opted for the elaboration of an adapted SWOT matrix for evaluating public governance. During this study, it was observed that actions need to be taken to address weaknesses related to the leadership mechanism, as this is a priority mechanism for public governance and has several indicators in the "unexpressive" classification range, which gives it the weakness parameter. With regard to the control mechanism, its prominence was noticeable, especially in iGG 2021, as this mechanism had the most indicators classified as "optimized" giving it the strength parameter. Overall, a positive growth in UFT's public governance practices was observed, as evidenced by the reduction of indicators in the "unexpressive" and "initial" stages and the growth of indicators in the "intermediate" and "optimizes" stages. Finally, the entire analysis served as a basis for the development of an instrument that can guide Unitins towards implementing actions aimed at public governance to increase efficiency and transparency in the management of public resources, greater control and reduction of operational risks, and better service delivery to society.

**Keywords:** iGG. Public Governance. Federal University.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Resumo das etapas de aplicação do Proknow-C.....	35
Figura 2	Gráficos tipo radar dos anos 2017, 2018 e 2021.....	62
Figura 3	Base comparativa.....	64
Figura 4	Cronologia da documentação estratégica da UFT.....	67
Figura 5	Principais instâncias de governança .....	77
Figura 6	Descrição da estrutura de governança .....	78
Figura 7	Matriz de Risco PDI 2016/2020 .....	80
Figura 8	Resumo dos indicadores da matriz E3.D1.....	84
Figura 9	Matriz de risco PDI 2021/2025.....	96
Figura 10	Esquema representativo da confecção dos programas e projetos .....	98
Figura 11	Resumo da dinâmica dos mecanismos de governança pública	105
Figura 12	Painel de BI/UFT .....	108
Figura 13	Instrumento orientativo para a governança da Unitins .....	135

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Palavras-chave realinhadas.....	40
Gráfico 2	Quantidade de obras selecionadas para o portfólio bibliográfico por ano de publicação .....	41
Gráfico 3	Total de citações por artigo/ano.....	43
Gráfico 4	Diagrama de Pareto sobre o artigo e/ou grupo de artigo/ano responsáveis pela maior quantidade de citações sobre o tema pesquisado.....	45
Gráfico 5	Banco de autores com os respectivos números de citações ....	48
Gráfico 6	Diagrama de Pareto sobre relevância dos autores em termos de volume de citação.....	50
Gráfico 7	Resultado da classificação “Qualis-Periódico” dos periódicos onde os artigos selecionados foram publicados .....	51
Gráfico 8	Diagrama de Pareto dos periódicos com maior quantidade de Citações.....	53
Gráfico 9	Número de riscos por eixo .....	72
Gráfico 10	Percentual das diretrizes nos eixos estratégicos .....	74
Gráfico 11	Redução de valores capitais repassados pelo governo federal	92
Gráfico 12	Metros quadrados projetados e em andamento .....	93
Gráfico 13	Número de programa integrador por unidade gestora .....	100
Gráfico 14	Nível de participação das UGs nos projetos integradores.....	101
Gráfico 15	Nível de riscos estratégicos .....	107
Gráfico 16	Evolução dos eixos do PDI 2021/2025 em 2021 .....	111
Gráfico 17	Mapeamento dos indicadores do iGG 2017, 2018 e 2021 (em números) .....	114
Gráfico 18	Mapeamento dos indicadores do iGG 2017, 2018 e 2021 .....	115
Gráfico 19	Indicadores no parâmetro Fraquezas (SWOT) .....	121
Gráfico 20	Resumo do quantitativo de indicadores por estágio .....	123
Gráfico 21	Indicadores no parâmetro Forças (SWOT).....	128



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Natureza e propósito das reformas gerenciais .....	23
Quadro 2	Evolução do conceito de governança pública .....	28
Quadro 3	Palavras-chave, filtros e operadores booleanos utilizados .....	36
Quadro 4	Portfólio bibliográfico definido após a revisão sistemática.....	54
Quadro 5	Missão, Visão e Valores definidos nos últimos PDIs da UFT	69
Quadro 6	Desafios, programas e projetos integradores .....	99
Quadro 7	Vinculação dos desafios à missão, visão e valores institucionais .....	101
Quadro 8	Indicadores de referências para análise de SWOT .....	116
Quadro 9	Indicadores vinculados ao mecanismo Liderança – Fraqueza..	117
Quadro 10	Indicadores vinculados ao mecanismo Estratégia – Fraqueza..	118
Quadro 11	Indicadores vinculados ao mecanismo Controle – Fraqueza.....	119
Quadro 12	Indicadores vinculados ao mecanismo Liderança – Aprimorado/Força .....	123
Quadro 13	Indicadores vinculados ao mecanismo Estratégia - Aprimorado/Força .....	124
Quadro 14	Indicadores vinculados ao mecanismo Controle - Aprimorado/Força .....	125
Quadro 15	Indicadores vinculados ao mecanismo Liderança – Intermediário/Força .....	126
Quadro 16	Indicadores vinculados ao mecanismo Estratégia – Intermediário/Força .....	127
Quadro 17	Indicadores vinculados ao mecanismo Estratégia – Intermediário/Força .....	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resumo dos retornos obtidos a partir da pesquisa na base de dados .....	37
Tabela 2	Resumo quantitativo dos artigos selecionados no que se refere à relevância científica.....	46
Tabela 3	Resumo da evolução do grau de risco .....	81
Tabela 4	Resumo das diretrizes E3.D2 e E3.D3. ....	86
Tabela 5	Resumo de índice de qualificação e capacitação de pessoal ...	88
Tabela 6	Resumo dos indicadores da diretriz E4.D3. ....	89
Tabela 7	Comportamento dos indicadores de governança .....	109
Tabela 8	Indicadores de governança com percentual de evolução/involução .....	110

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AUDIN	Auditoria Interna
CAPCS	Centro de Apoio a Pesquisa no Complexo de Saúde
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGOV	Conselho de Governança Pública
CGTI	Comitê Gestor de Tecnologia da Informação
CGU	Controladoria Geral da União
CNRG	Certidão Negativa de Regularidade Gestora
COERG	Comissão de Elaboração do Relatório de Gestão
CONSUNI	Conselho Universitário
COSO	Comitee of Sponsoring Organizations
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DTE	Diretoria de Tecnologias Educacionais
ENAPE	Escola Nacional de Administração Pública
GEPG	Grau de Envolvimento discente com Pós-Graduação
GTs	Grupos de Trabalhos
ICCTA	Índice de Capacitação do Corpo Técnico administrativo
IFAC	International Federation of Accountants
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
iGestOrcament	Índice de Gestão de Orçamento
iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas
iGestTI	Índice de Gestão de Tecnologia da Informação
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Pública
iGovOrcament	Índice de Governança de Orçamento
iGovPessoas	Índice de Governança de Pessoas
iGovPub	Índice de Governança Pública
iGovTI	Índice de Governança de Tecnologia da Informação
IIA	Institute of Internal Auditors
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira
IQCD	Índice de Qualificação do Corpo Docente
IQCTA	Índice de Qualificação do Corpo Técnico administrativo
JAMG	Journal of Accounting, Management and Governance

LabMCDA	Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OCDE	Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PARFOR	Programa de Formação da Educação Básica
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro
PDTI	Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação
PROAP	Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento
PROEST	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários
PROGEDEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROKNOW-C	Knowledge Development Process – Constructivist
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação
Qualis-Periódicos	Sistema Brasileiro de Avaliação de Periódicos
RAINT	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RIS	Research Information System
STF	Superior Tribunal Federal
SUCOM	Superintendência de Comunicação
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<i>TATT</i>	Tone At The Top
TCU	Tribunal de Contas da União
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UGs	Unidades Gestoras
UNITINS	Universidade Estadual do Tocantins

USP

Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 Justificativa .....	18
1.2 Problema de pesquisa .....	19
1.3 Objetivos .....	20
1.3.1 Geral.....	20
1.3.2 Específicos .....	20
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>21</b>
2.1 O Plano diretor de reforma do Estado.....	21
2.2 A falha sequencial na reforma gerencial .....	23
2.3 A evolução e conceito da governança pública .....	25
2.4 Governança pública na universidade .....	30
<b>3 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA E ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA SOBRE GOVERNANÇA PÚBLICA</b> .....	<b>34</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
4.1 Da natureza, abordagem e procedimento .....	58
4.2 Delineamento da pesquisa .....	59
4.2.1 Etapa I - Análise dos documentos balizadores da governança da UFT .....	<b>59</b>
4.2.2 Etapa II – Identificação das forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades relacionadas a governança da UFT à luz do iGG;.....	60
4.2.3 Etapa III - Elaborar um instrumento de orientação para a governança pública da Unitins. ....	66
<b>5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
5.1 Etapa I - Análise dos documentos balizadores da governança da UFT .....	67
5.1.1 Análises comparativas dos PDIs 2016/2020 e 2021/2025 .....	68
5.1.2 Análise individual do PDI 2016/2020.....	71
5.1.3 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2017 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2017 .....	73
5.1.4 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2018 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2018.....	76
5.1.5 Análise individual do PDI 2021/2025.....	95
5.1.6 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2021 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2021 .....	106
5.2 Etapa II – Identificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas a governança da UFT à luz do iGG .....	113
5.2.1 Análise das Fraquezas.....	117
5.2.2 Análise das Forças .....	122
5.2.3 Análise das Ameaças.....	129

5.2.4 Análise das Oportunidades .....	132
5.3 Etapa III - Instrumento de orientação para a governança pública da Unitins.....	134
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>136</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG), definido e utilizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), serve como indicador para medir a eficiência da governança e da gestão dos órgãos públicos federais e de outros entes jurisdicionados pelo TCU. Mesmo que os indicadores do iGG, tenham sua medição com base em um conjunto mínimo de controles internos, entendidos como apropriados para suportar os riscos específicos das organizações públicas, vale ressaltar que pelo fato do indicador ser originado especificamente a partir das respostas das organizações avaliadas, sem que estas respostas sejam submetidas a verificações sobre o volume de informações proporcionadas, não concede a estes resultados a possibilidade de isenção de incorreções. (BRASIL, 2018a; BRASIL, s/d)

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem estimulado, a partir da aplicação do iGG, o alinhamento de uma visão gerencial otimizada sobre a forma como estas organizações devem avaliar, a partir dos controles necessários, os riscos que podem de alguma forma comprometer a qualidade de sua gestão, ou seja, a visão otimizada demanda que os controles sejam suficientes para a realidade da organização, de forma que atenda às suas reais demandas. (BRASIL, s/d).

É oportuno comentar que o iGG tem em sua composição, o Índice de Governança Pública; Gestão de Pessoas; Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão das Contratações, que são também utilizados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no que se refere a adoção da governança pública e que tem no iGG a forma de medir como este modelo está sendo aplicado à tais instituições. (BRASIL, 2018a; BRASIL, 2021a)

Para o TCU, o processo de governança abrange a prática de avaliação do ambiente a partir de sua conjuntura e de suas possibilidades com base nas respostas atuais e das expectativas com vistas ao direcionamento e disciplina de elaboração de políticas e planos que posam conciliar o papel organizacional com as demandas de seus stakeholders, além do processo de monitoramento das respostas em termos de atendimento das políticas e planos estabelecidos e aplicados conforme as metas fixadas, sempre com observação nos princípios: I – Capacidade de respostas, II – Integridade, III – Confiabilidade, IV – Melhoria regulatória, V – Prestação de contas e responsabilidade e VI – Transparência, definidos pela lei 6.023/2017. (BRASIL, 2017a; BRASIL, 2021a).



O trabalho ora apresentado foi realizado no ano de 2022, a partir de pesquisa documental junto a Universidade Federal do Tocantins (UFT), em documentos eletrônicos disponíveis em sua página oficial, assim como na página oficial do TCU. Os documentos encontrados, analisados e comparados, foram os documentos balizadores da governança pública da UFT, tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Integridade, Plano Institucional de Governança, Relatórios de Gestão, Relatório de Auditoria Interna e os resultados constantes nos relatórios individuais de autoavaliações iGG.

Todos os documentos citados, serviram de base para busca, análise e comparações, em atendimento ao período 2017, 2018 e 2021, por ser este o período em que ocorreram os processos de autoavaliação de iGG da UFT, e que serviram de base para a comparação com os demais documentos institucionais que relataram detalhes da governança pública praticada pela UFT, demonstrando, inclusive, os alinhamentos, e possíveis desalinhamentos ao que preconiza o sistema de governança pública definida pelo TCU e assim, demonstraram o que deveriam ser observado para a elaboração de um instrumento orientativo.

Para tanto os documentos citados foram todos dos anos 2017, 2018 e 2021. A definição por estes anos, se dá pelo motivo da realização do processo de avaliação do iGG, aos quais a UFT foi submetida, e que, de forma comparativa, foram buscados os resultados dos relatos das práticas da governança pública adotada pela UFT, de forma que foi possível obter os elementos necessários que serviram de base para a construção de um instrumento orientador para a política de governança da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins).

A intensão das análises voltadas ao iGG da UFT, onde se pretendeu, a partir dos resultados obtidos, a elaboração de um instrumento que auxilie a governança da Unitins, foi motivado pelo histórico das duas universidades, além de que a Unitins tem sua história muito ligada a história do Estado do Tocantins, e que esta ligação se dá desde a constituição do Estado.

Ficou explícita a necessidade da criação de uma universidade que promovesse a qualificação profissional, produção de conhecimento e difusão de tecnologias, essencialmente orientadas para o desenvolvimento regional. Para tanto no ano de 1990 foi instituída a Unitins, por meio da Lei 136/1990 e efetivada pelo Decreto 252/1990, sendo autorizada a funcionar via Dec. 2.021/1990. Desde então a Unitins

já formou mais de noventa mil profissionais e atualmente oferta vinte e um cursos (UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS, 2018).

Cabe aqui relatar a relação de parceria entre a Unitins e UFT, remonta desde a data da própria criação da própria UFT, em 2000, onde mais tarde ocorreu a incorporação dos cursos de graduação da Unitins, o curso de Mestrado em Ciências do Ambiente e mais de oito mil alunos, além da estrutura física dos campi e prédios existentes a época, somando-se a esta incorporação diversos materiais (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2020).

### **1.1 Justificativa**

O dinamismo configurado pela efetivação da globalização no final do século XX com seus efeitos econômicos, financeiros e sociais, provocou em todos os países o entendimento da necessidade de implementação das atividades de inovação e modernização de todos os seus processos, com vistas ao atendimento das demandas surgentes.

Como não poderia deixar de ser, a universidade a partir de seu papel de geradora da produção científica, é cada vez mais necessária, no que se refere a capacitação de profissionais aptos para contribuir com os avanços tecnológicos, necessários às mudanças provocadas por este novo evento mundial, e, ao próprio desenvolvimento do país, a partir do desenvolvimento de cada região onde estas universidades estão inseridas (SERRA; ROLIM; BASTOS, 2020).

A universidade com sua produção do saber traduzidos em resultados sociais, intelectuais e econômicos, pode ser considerada como um dos sustentáculos da sociedade, e quando se refere à universidade pública, deve ser entendido que ser pública não quer dizer que é gratuita, pois ela é custeada a partir dos impostos pagos por uma sociedade cada vez mais exigente no que se refere à resultados (ARAGAKI, 2019).

A administração pública está sendo cada vez mais cobrada por uma sociedade que a tempos vem demonstrando muita insatisfação e perda de confiança em suas instituições. Há, dentre outras, a cobrança de que a atuação da administração pública seja mais abrangente e que traga, no mínimo, os resultados que dela se espera e se paga (VIEIRA; BARRETO, 2019).

As discussões atuais, em relação a esta administração, não estão mais restritas a ela ser mais eficiente ou mais eficaz, mas, que ela precisa evoluir para um padrão

de uma administração pública efetiva, trazendo em seu escopo, a faculdade de *fazer cada vez mais e melhor* as coisas certas, aumentando sua *eficácia*, da forma *mais assertiva possível* elevando seu grau de eficiência (VIEIRA; BARRETO, 2019).

A necessidade e importância desta efetividade é cobrada não só pela sociedade, mas também por órgãos de controle externo, a exemplo do “TCU” e “CGU”, e para atender estas exigências, pode-se tomar por base a política de governança pública, que orienta como a administração pública poderá promover esta efetividade tão necessária à sua gestão, de forma que a sociedade possa ter às respostas as suas aspirações e assim possa acreditar que os processos são lícitos, viáveis, econômicos e que possam trazer resultado cada vez melhores (BRASIL, 2021a).

Adiantando-se as futuras exigências que certamente ocorrerão, no que se refere à governança pública, que podem ser evidenciadas na determinação do governo do Estado do Tocantins, a partir da publicação do Dec. 6.395/2022 de 07/02/2022, que dispõe sobre a política de governança pública da administração direta e indireta do poder executivo estadual, a Unitins que, além de ser cobrada por resultados em relação a sua política de governança pública, ainda faz parte do Conselho de Governança Pública (CGOV) do Estado, no qual terá a responsabilidade de assessorar o governo na condução da Política de Governança Pública e Compliance (TOCANTINS, 2022), precisará estar muito bem aparada no que se refere aos detalhes que a governança pública demanda.

A partir das discussões aqui expostas e do entendimento de que a universidade pública, por ser uma instituição pertencente e mantida financeiramente pela administração pública, entende-se ser importante a realização de estudos sobre a efetividade de sua gestão, tomando por foco o entendimento da percepção dos resultados representados pelos indicadores decorrentes da efetivação de sua governança pública, em que se perceba a materialização destes efeitos do iGG em resultados para a sociedade, e a partir das evidências identificadas, no decorrer do processo de pesquisa, possam servir de base para a construção de um instrumento que possa orientar a governança da Unitins.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Como os resultados do processo de implantação da governança pública da UFT podem ser utilizados para o estabelecimento de um instrumento de orientação a ser utilizado para a governança da Unitins?

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Geral

Analisar o processo de implantação da governança pública da UFT considerando seus documentos balizadores e os relatórios individuais de auto avaliações iGG 2017, 2018 e 2021 com vista a elaboração de um instrumento de orientação para a política de governança da Unitins.

#### 1.3.2 Específicos

Analisar os documentos balizadores da governança da UFT (PDI, Plano de Integridade, Plano Institucional de Governança), relatórios de gestão, relatórios de auditorias internas e iGG 2017, 2018 e 2021;

Identificar as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades relacionadas a governança da UFT à luz do iGG;

Elaborar um instrumento de orientação para a governança pública da Unitins.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **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 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 vistas a possibilidade do realinhamento, que fornecessem as condições para o avanço rumo ao desenvolvimento. Nos anos noventa, deu-se início os estudos, com vista ao enfrentamento dos problemas das últimas duas décadas, para tanto, foi elaborado - pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), comandado 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 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 no que se refere 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 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 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 identificar o que leva estas reformas a falharem, Rezende (2008), desenvolveu 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**

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Evidência comparada</b>
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	- Privatização de funções públicas com a expansão dos mercados para a provisão de serviços públicos; - Conexão normativa entre downsizing e reformas gerenciais; - Evidências empíricas mostram que reformas não produziram tal redução.

(continua...)

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

(conclusão)

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 (FILGUEIRAS, 2018).

A partir da proposta de alterações do modelo burocrático para o gerencial, com orientação voltada para resultados, se fazia 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, isto dada pela 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 democrático, 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 (ABRUCIO, 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, e que, dentre outros, devido à resistência por parte dos atores estratégicos, terminou por não ter sido concluída (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; REZENDE, 2008). Embora que não foi um caso isolado, países europeus também tiveram seus problemas relativos a resistências condizente 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), traz 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, que em seu 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 a Teoria da Firma e defende a importância do contrato como um meio espontâneo de trocas, e 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), 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 a 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 a 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 a 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 que, 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 (BUTA; TEIXEIRA, 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 estratégias teóricas (RONCONI, 2011).

No Quadro 2 é relacionado 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 os autores produziram uma revisão de literatura em bases nacionais e internacionais, sobre os conceitos desta temática. 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**

	<b>Autor</b>	<b>Conceito de Governança Pública</b>	<b>Ano</b>
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

(continua...)

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

(continuação...)

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

(continua...)

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

(conclusão)

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 a 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, se faz 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; PIZA, 2015)

A visão da governança, enquanto matriz institucional, Klein, Pizzio e Rodrigues (2018), entendem 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 a 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).

O que se tem, é que 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 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA E ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA SOBRE 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).

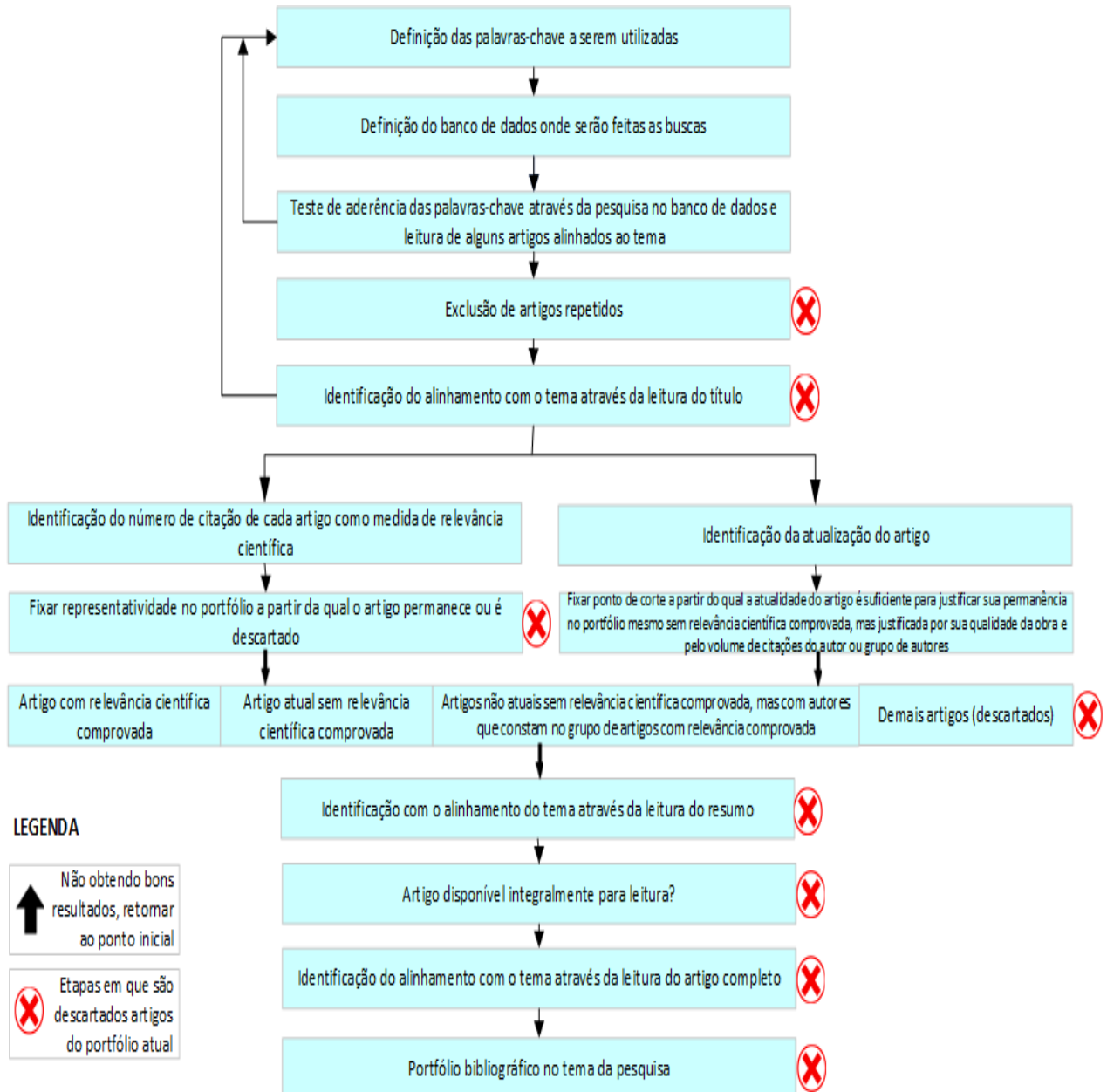
Após a aplicação do protocolo estabelecido, e de posse dos artigos retornados no decorrer da pesquisa, realizada na revisão sistemática, foi definido o banco de artigos refinado, que será o portfólio bibliográfico a ser utilizado no trabalho. (AFONSO *et al.*, 2011). Em seguida foi realizada uma análise 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, mas especificamente sobre os indicadores relacionados à universidade federal, entendeu-se 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 intensão o retorno de artigos que trouxessem discussões sobre governança pública aplicada à universidades pública (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 tanto 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 em 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 com a pesquisa para compor o portfólio bibliográfico.

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

<b>Palavras-chave</b>	<b>Retorno</b>	<b>Eixo</b>	<b>Selecionados</b>	<b>Duplicados</b>	<b>Não alinhado ao tema</b>	<b>Não acessível</b>
[Título contém=(Governança pública)]	572	<b>1</b>	13	201	358	0
[Título contém=(Reformas da administração pública)]	167	<b>1</b>	3	52	111	0
[Título é Exato=(Governança pública)] E [Qualquer campo Contém=(Indicadores)]	13	<b>1</b>	4	4	4	0
[Título Contém=(Governança pública)] E [Título Contém=(Conceitual)]	4	<b>1</b>	1	3	0	0
[Título é exato=(trajetória)] E [Título=(gestão pública)]	23	<b>1</b>	1	11	8	3
[Título contém=(Gerencial)] E [Título contém=(Falhas)]	3	<b>1</b>	1	1	0	1

(Continua...)

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

	(Conclusão)					
[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
	<b>832</b>		<b>32</b>	<b>284</b>	<b>505</b>	<b>9</b>

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, do total de artigos retornados no decorrer da revisão sistemática (832), estão distribuídos em totais de 823 artigos para o eixo 1 e apenas 9 para o eixo 2, representando respectivamente 98,9% e 1,1%.

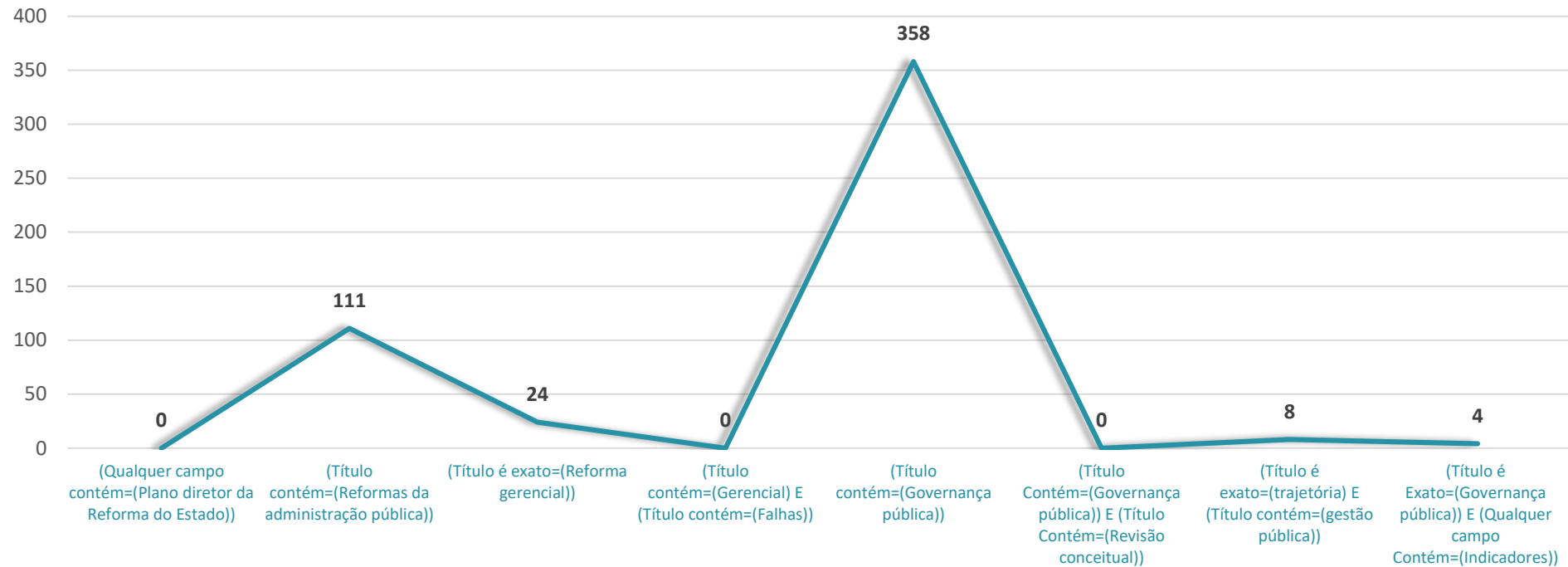
Entende-se que este resultado é o reflexo do baixo número de trabalhos de pesquisa científica voltados para o tema de governança pública em universidades pública. Esta percepção toma por base a consideração de que a base de dados da CAPES, a partir de seu Portal Periódico, por ser uma ferramenta que 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 a indisponibilidade do artigo retornado 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, se buscou 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

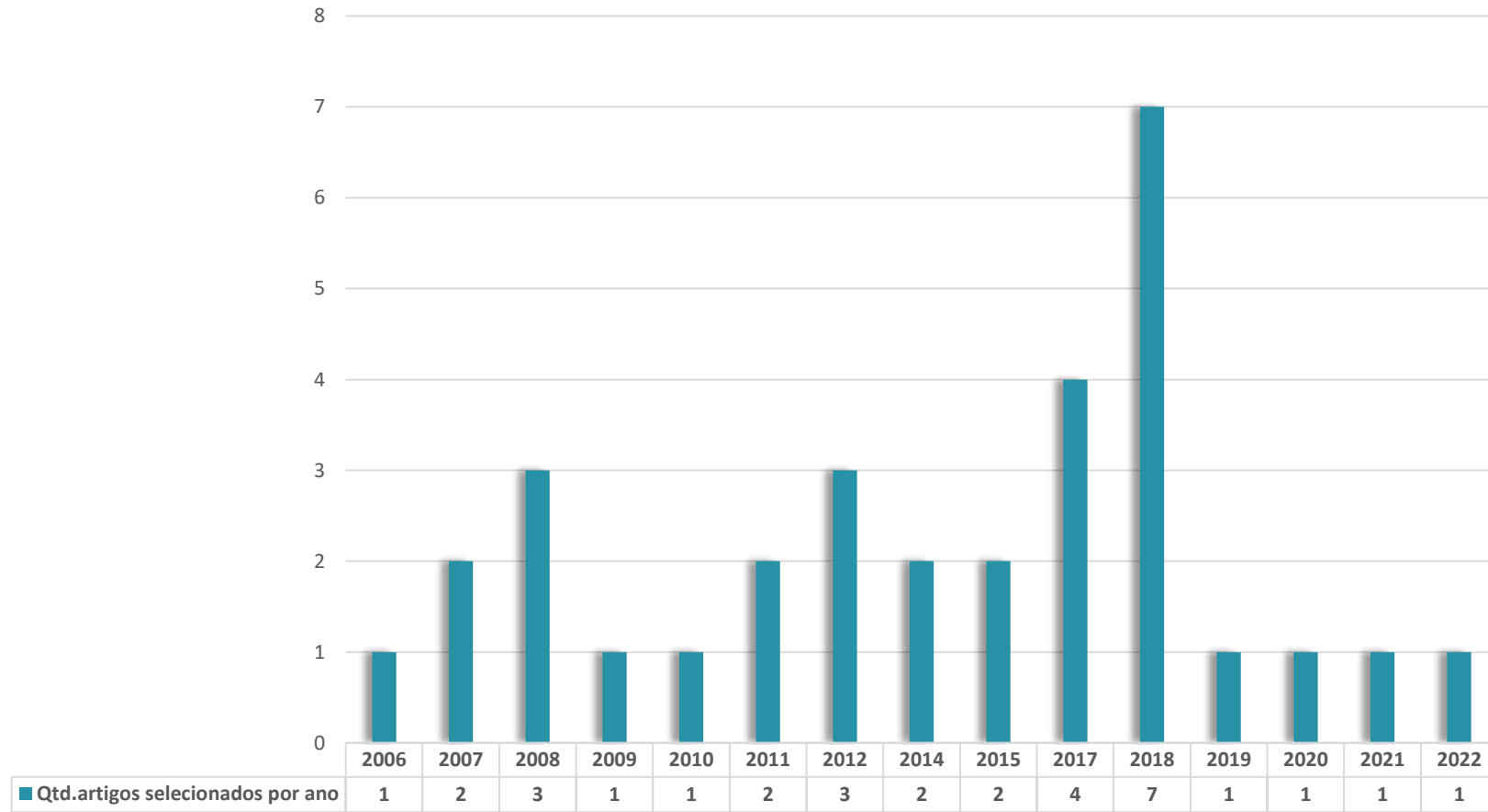


Fonte: Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022)

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)

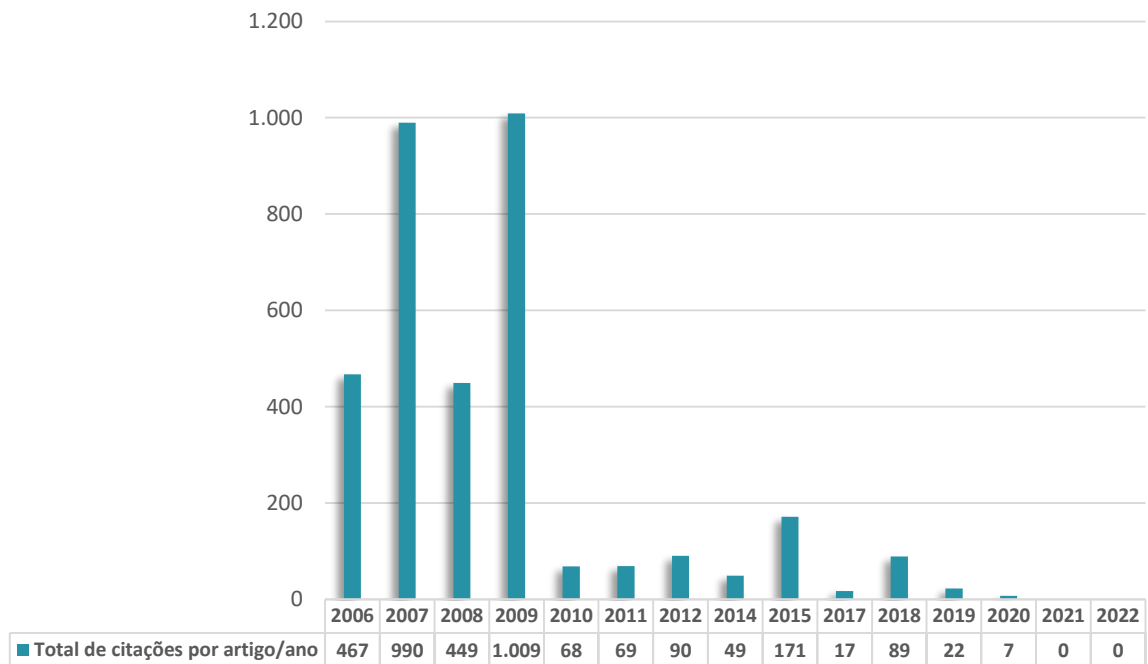
No Gráfico 2 pode ser percebido, que dentre os artigos selecionados, o maior volume concentrou-se nos anos de publicação 2017, com 12,5%, e 2018, com 21,9%, ambos representando 34,4% do total das obras selecionadas; acompanhadas pelos anos 2007, 2008, 2011, 2012, 2014 e 2015 perfazendo um total de 43,8%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

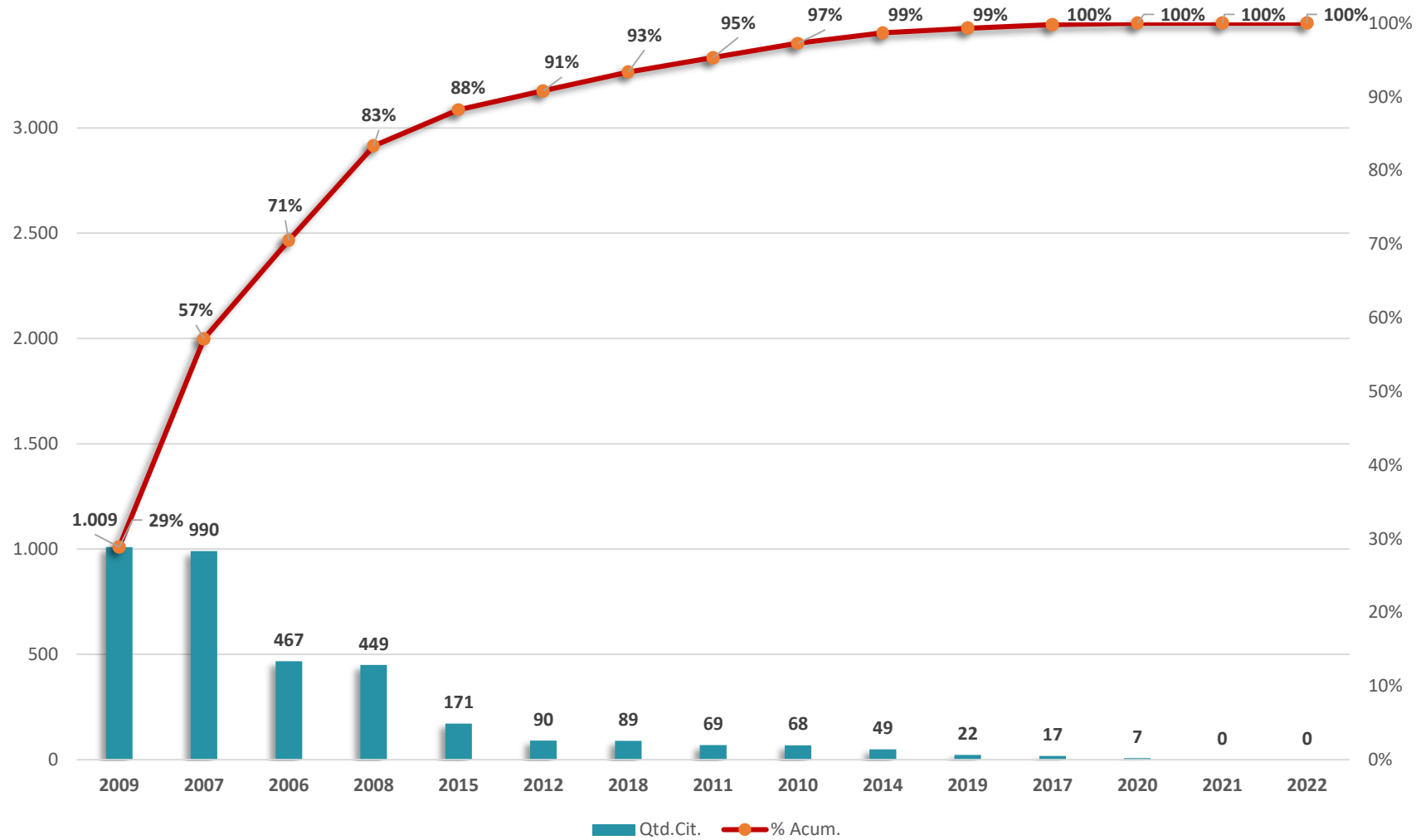
Outra forma de demonstrar o volume de citações por artigo e/ou grupo de artigo/ano, pode ser conferida no Gráfico 4 onde foi utilizado o diagrama de Pareto com o intuito de evidenciar que os artigos e/ou grupo de artigos publicados nos anos 2006, 2007, 2008 e 2009, são responsáveis por mais de 2.900 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 haviam 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 a 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
<b>Artigos selecionados</b>	<b>32</b>	1	2	3	1	1	2	3	2	2	4	7	1	1	1	1
<b>Citações por artigo ou conjunto de artigo/ano e total final de citações</b>	<b>3.497</b>	467	990	449	1.009	68	69	90	49	171	17	89	22	7	0	0
<b>% de citações por artigo ou conjunto de artigo/obra</b>		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 apresentada 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 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

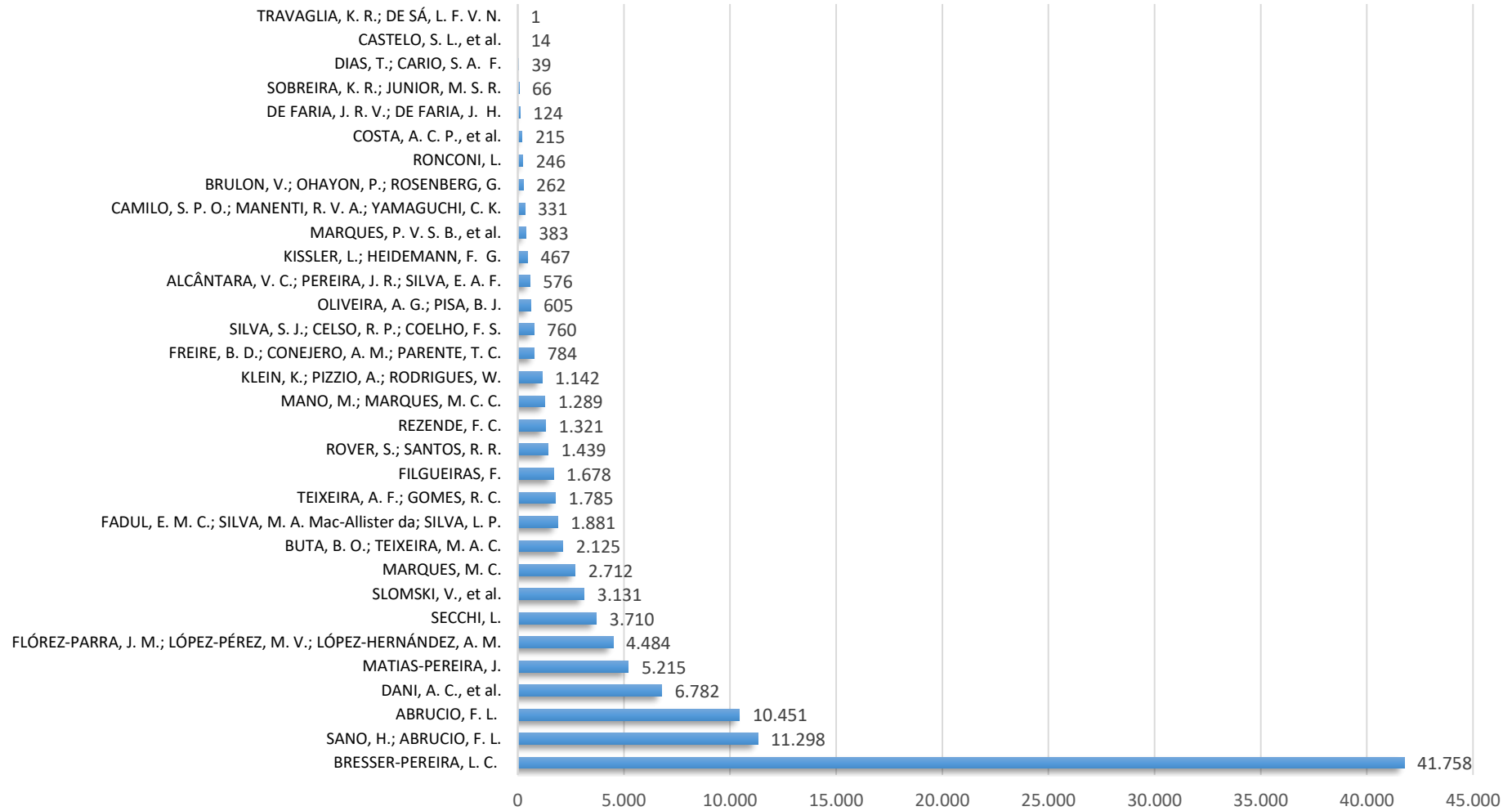
autores, pode ser observado no Gráfico 5, que os autores BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (2017); SANO, Hironobu (2008); ABRUCIO, Fernando Luiz (2007); DANI, Andréia Carpes, et al. (2018); MATIAS-PEREIRA, José (2008) e FLÓREZ-PARRA, Jesus Maurício, et al. (2014), destacam-se no portfólio bibliográfico estabelecido, 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



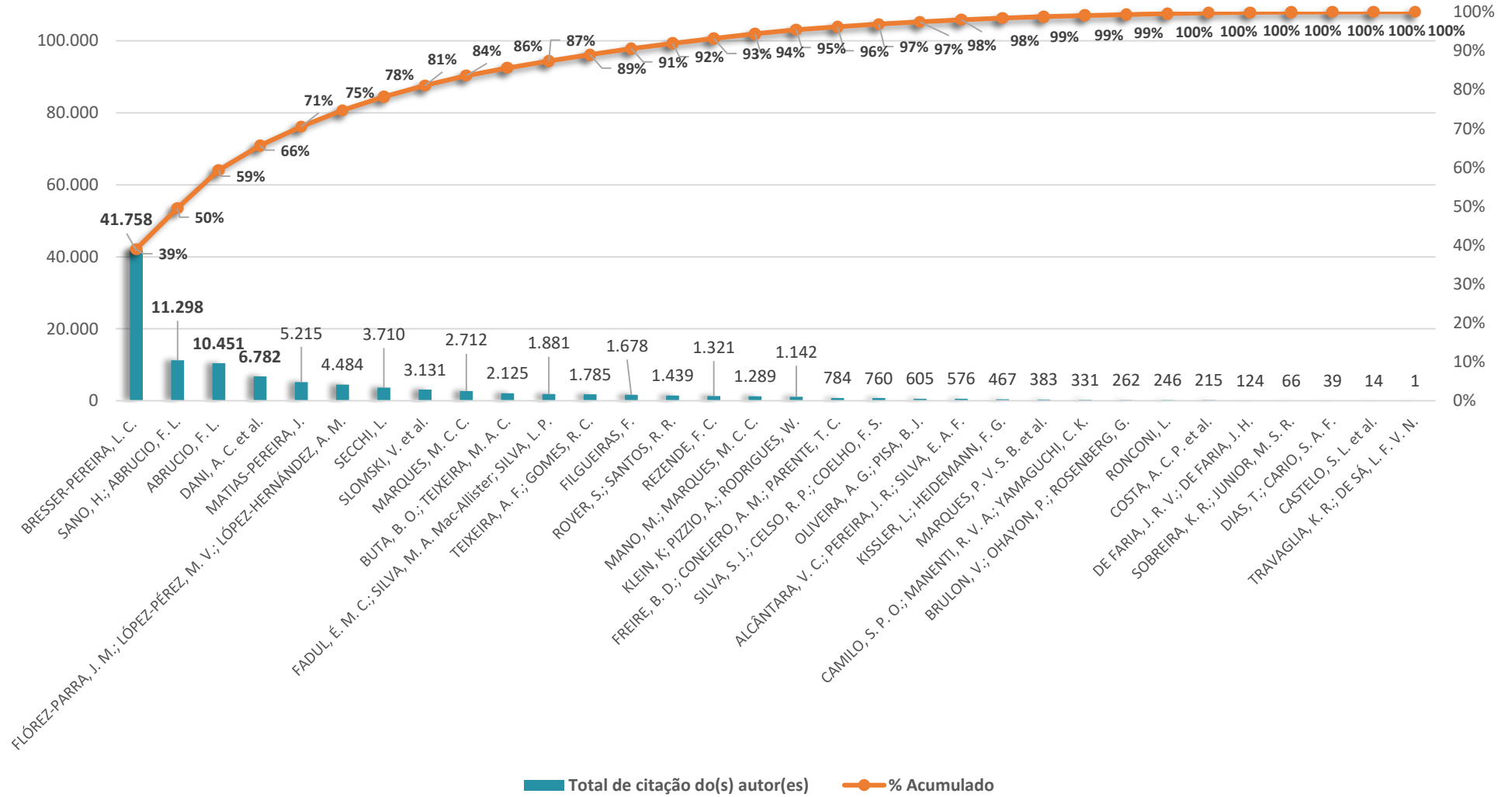
Fonte: Base de análise bibliométrica da revisão sistemática elaborado pelo autor (2022)



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 ou autores são os mais relevantes, sendo responsáveis por mais de setenta por centos do total de citações que compõe o portfólio bibliográfico selecionado resultante desta pesquisa.

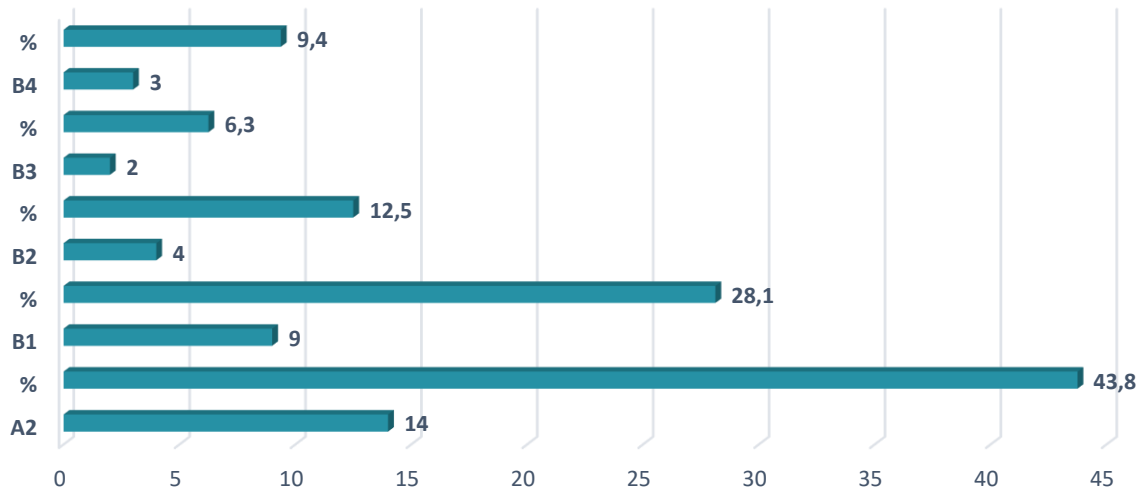
Como forma de garantir ainda mais a percepção da relevância científica conferida aos artigos, com vistas a seleção para a composição do portfólio bibliográfico, foram realizadas consultas na plataforma Sucupira em busca da identificação definida pelo “Qualis-Periódico”, sistema brasileiro de avaliação 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”.

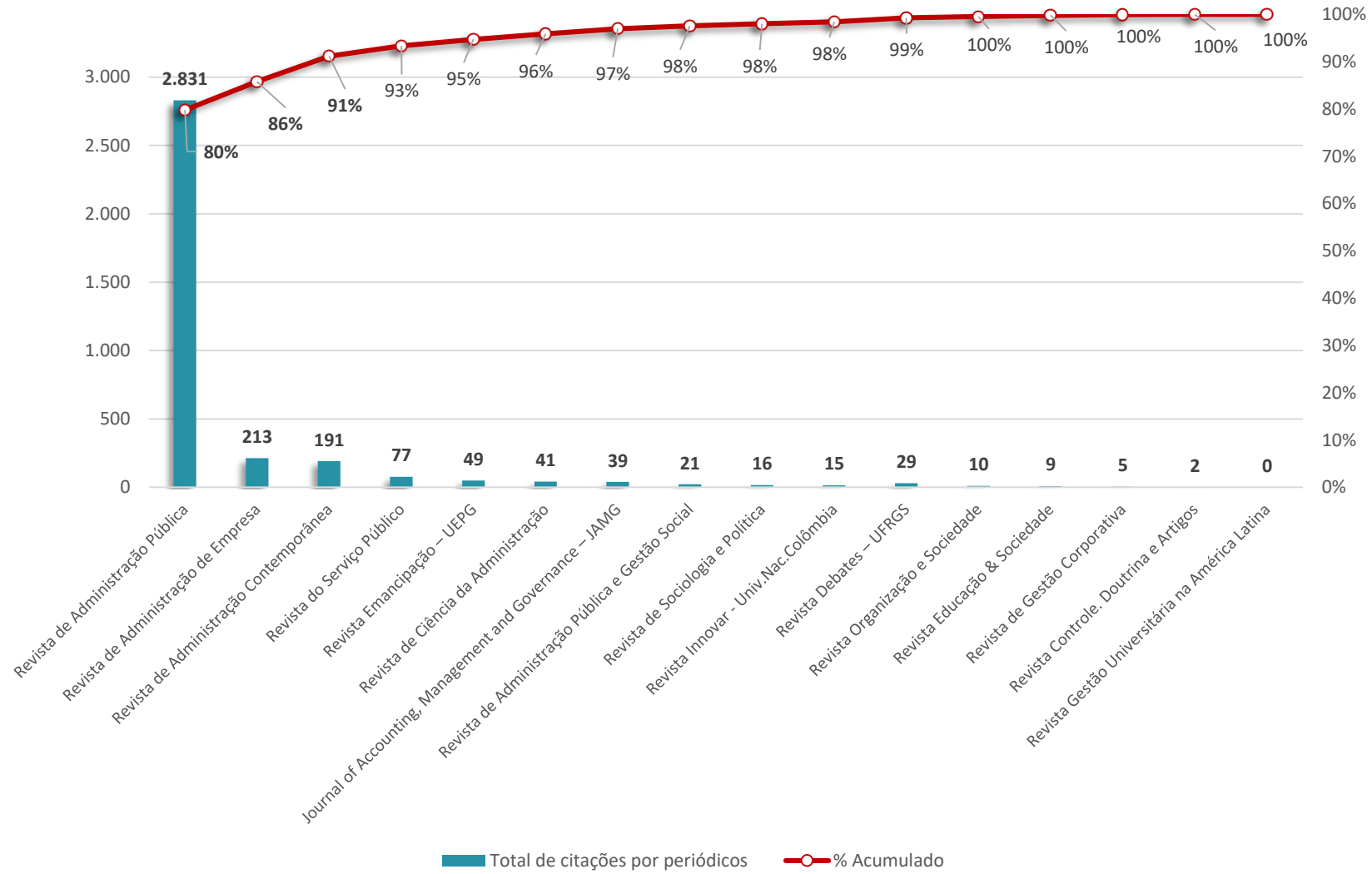
Os arquivos selecionados estão distribuídos em dezesseis periódicos, a saber: Revista de Administração Pública; Revista de Administração de Empresa; Revista de Administração Contemporânea; Revista do Serviço Público; Revista Emancipação – UEPG; Revista de Ciência da Administração; Journal of Accounting, 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 ferramenta 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 as etapas de 11 a 14 definido no resumo das etapas de aplicação do Proknow-C, constante na Figura 1, foram realizadas a identificação com o alinhamento do tema 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 bibliométrica, chegou-se ao Quadro 4 onde é definido e apresentado o portfólio bibliográfico selecionado 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, Valderi 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.

(continua...)

Quadro 4 - Portfólio bibliográfico definido após a revisão sistemática

(continuação...)

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.

(continua...)

Quadro 4 - Portfólio bibliográfico definido após a revisão sistemática

(continuação...)

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 “Levantamento 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 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. <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

(continua...)



## Quadro 4 - Portfólio bibliográfico definido após a revisão sistemática

(conclusão)

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 METODOLOGIA**

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, se faz 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 as 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, se deparam 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 (MARIANO; ROCHA, 2017).

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 a 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 Da natureza, abordagem e procedimento**

Para 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, como: PDI, relatórios de gestão, política e governança, relatórios de auditoria interna, dentre outros, de modos 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 consequentemente 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 pudesses configurar a correta compreensão do fenômeno em si (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015; MINAYO; SANCHES, 1993).

Para a coleta dos dados pretendidos por esta pesquisa, foi buscado 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 Delineamento 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 - Análise dos documentos balizadores da 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 ao período de 2017, 2018 e 2021, pelo fato de ter sido este o período de 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 por base os indicadores dos mecanismos de governança (Liderança, Estratégia e Controle), em que foram comparados com o 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.

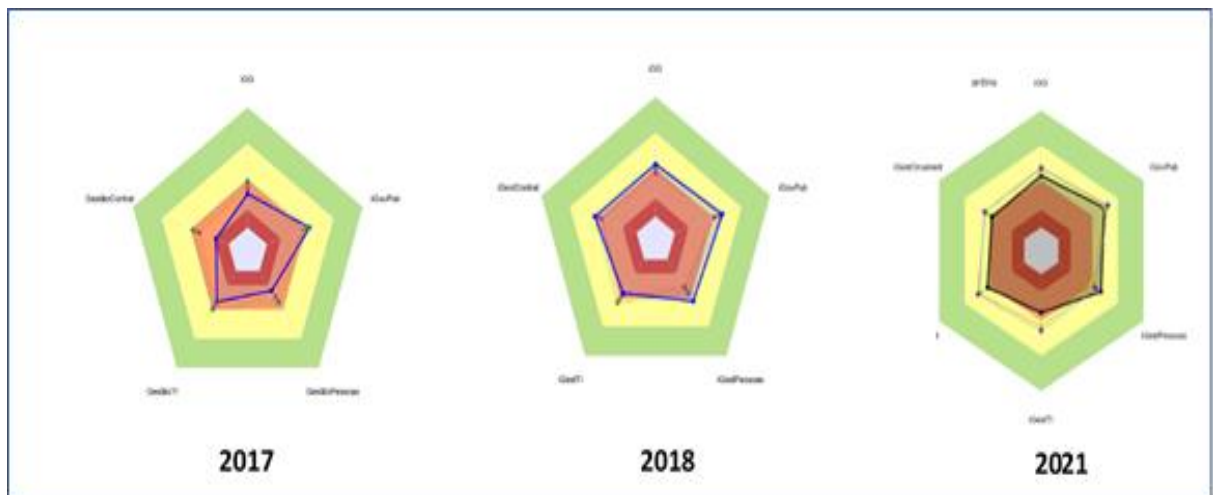
A cor “Laranja”, designando o conceito de capacidade dos indicadores no estágio “Intermediário”, com valores de 40% a 69,99%, para os casos nos quais a **prática é adotada de forma parcial** e a cor “Verde”, assinalando o conceito de capacidade dos indicadores no estágio “Aprimorado”, com valores de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

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 a 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 as 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 formas que se 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			
iGGPessoas - 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		2	18	18%
	4120	Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores		3	9	9%
	4130	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes		4	10	10%
	4140	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados				
	4150	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores				
	4160	Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável				
	4170	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores				
	4080	Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores				
					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 a 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 a identificação e 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 a 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, 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 as 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, e que tem como escopo de sua prática a avaliação, o direcionamento e o monitoramento da gestão organizacional (BRASIL, 2017), e que no momento da avaliação desenvolvida pelo TCU, se busca 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 - Elaborar 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 sendo, foram definidos os pontos referenciais para os quais a Unitins precisará atentar quando da implementação e execução de sua política de governança pública.

Assim sendo, 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.

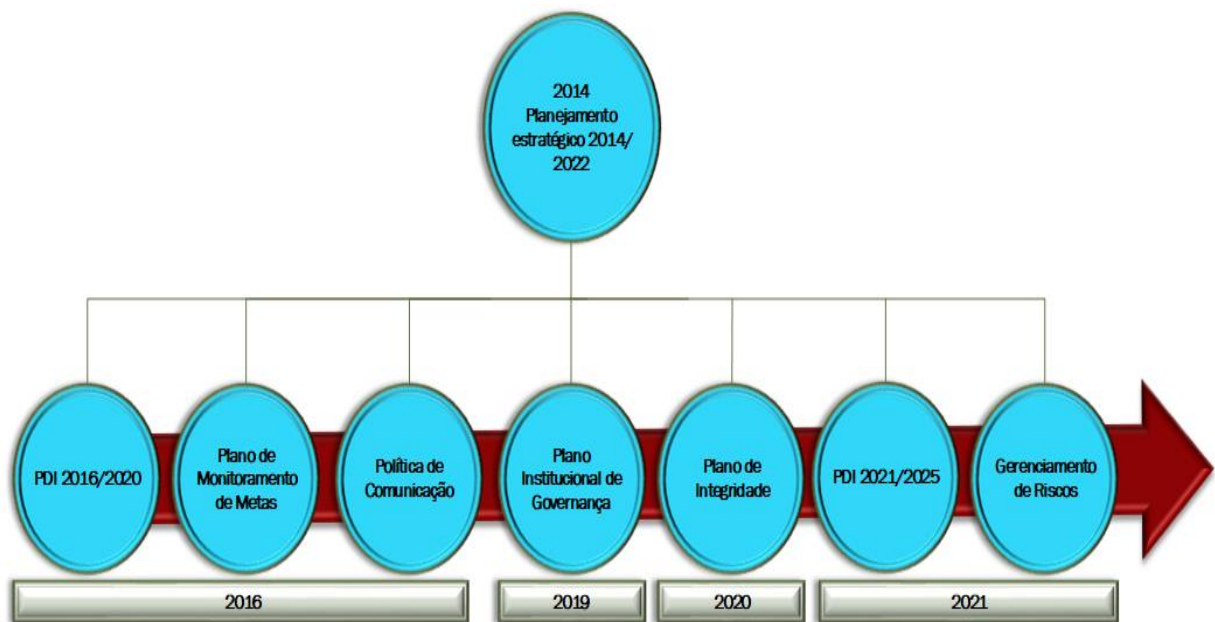
## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Etapa I - Análise dos documentos balizadores da governança da UFT

Motivado pela condição deste trabalho se apoiar no procedimento de pesquisa documental, com vistas as 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, se fizeram necessária a identificação de tais documentos com a respectiva cronologia.

Para o entendimento da estratégia, uma das ações essenciais para a governança pública, pode ser observado na Figura 4 a cronologia relacionada a 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, no qual 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, e 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 as determinações constantes no Planejamento Estratégico 2014/2022, no que se refere as 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 a elaboração de um instrumento de orientação para a política de governança da Unitins, os trabalhos tem início 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, pode ser evidenciado que a construção do PDI foi realizada a partir da identificação da realidade de cada campus que compõem a UFT, o que subsidiou a elaboração de um mapa situacional, que somado as 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 à missão e visão (CARVALHO; SANTOS, 2016).

Portanto, para um melhor e maior entendimento do PDI, se fez 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

<b>PDI 2016/2020</b>	<b>PDI 2021/2025</b>
<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><b>VISÃO:</b></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><b>VALORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito à vida e à diversidade;</li> <li>• Transparência;</li> <li>• Comprometimento com a qualidade;</li> <li>• Criatividade e inovação;</li> <li>• Responsabilidade social; e</li> <li>• Equidade.</li> </ul>	<p><b>VALORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito à vida e à diversidade;</li> <li>• Transparência;</li> <li>• Comprometimento com a qualidade e com as comunidades;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Desenvolvimento sustentável;</li> <li>• Equidade e justiça social; e</li> <li>• Formação ético-política.</li> </ul>

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 ser, e 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 missão e a visão da UFT estabelecida 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 institucional, 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.

Em análise do PDI 2016/2020, constata-se que o vínculo que deveria provoca 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 intensões, 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 intensão da UFT em “*ser reconhecida nacionalmente até 2022, pela excelência no ensino, pesquisa e extensão*”. A declaração soa de forma abrangente, não sendo percebido o relacionando entre a inovação e 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, são arriscadas para quem está iniciando planejamentos mais arrojados e que demandam tempo para 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 a análise do PDI 2021/2025, é importante comentar que a coerência entre a missão e visão declarados 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 coincide com o próprio período definido do PDI em questão.

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

Analisando os valores definidos nos PDIs, é observado que as declarações constantes no PDI atual, refletem de maneira mais alinhada aos intentos institucionais quando comparados com a missão e 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.

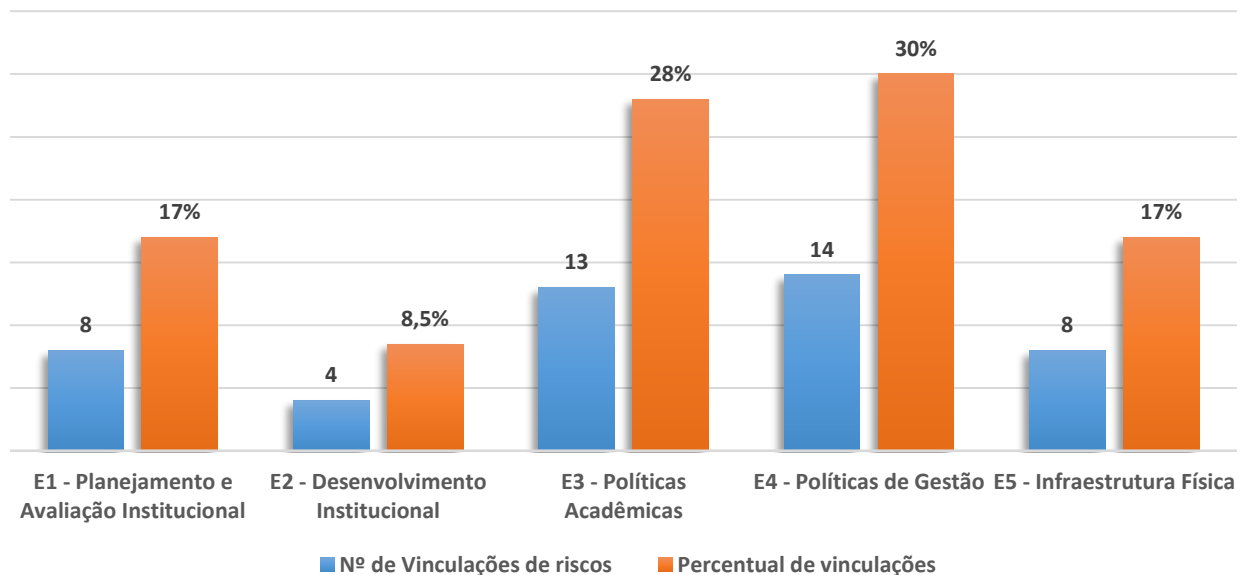
De acordo com os estudos do PDI 2016/2020, pode ser percebido que as ações voltadas para o planejamento da UFT, e que no futuro culminaria em sua governança pública, foi sendo construída apoiada nas boas práticas de planejamento da Universidade de Brasília (UNB), universidade precursora, entre as instituições 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).

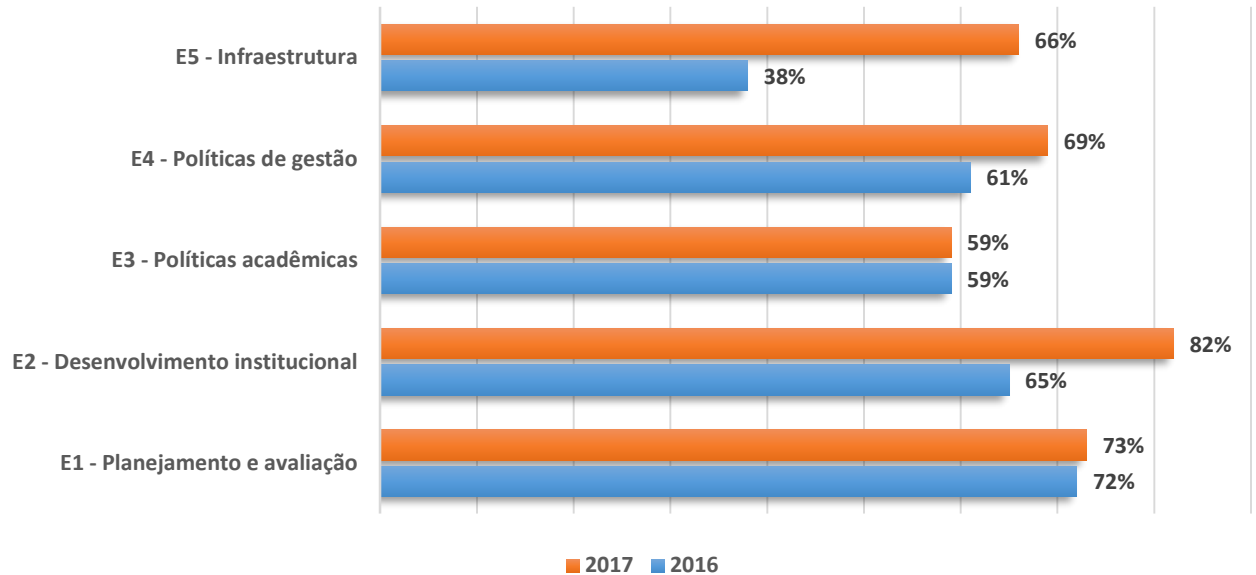
Como resultado foram mapeados os macroprocessos finalísticos (Ensino, pesquisa e extensão) da UFT. Esta ação foi realizada pela Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP) com o apoio da gestão superior. Outro resultado desta ação foi o mapeamento de 297 processos, cujos desenhos (fluxogramas) e o Manual com orientações sobre gerenciamento de processos de trabalho foram disponibilizados no link: [https://ww2.uft.edu.br/index.php/component/jalfresco/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=208&id=3cbab85e-e556-45cb-8057-966bec16b0ad&folder\\_name=Mapeamento%20de%20Processos](https://ww2.uft.edu.br/index.php/component/jalfresco/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=208&id=3cbab85e-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 os eixos que compõem o SINAES, onde a mais expressiva 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, promoveram 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 o 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 são 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 a percepção de objetivos, metas, indicadores e diretrizes não foi possível sua validação dado 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 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 a 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

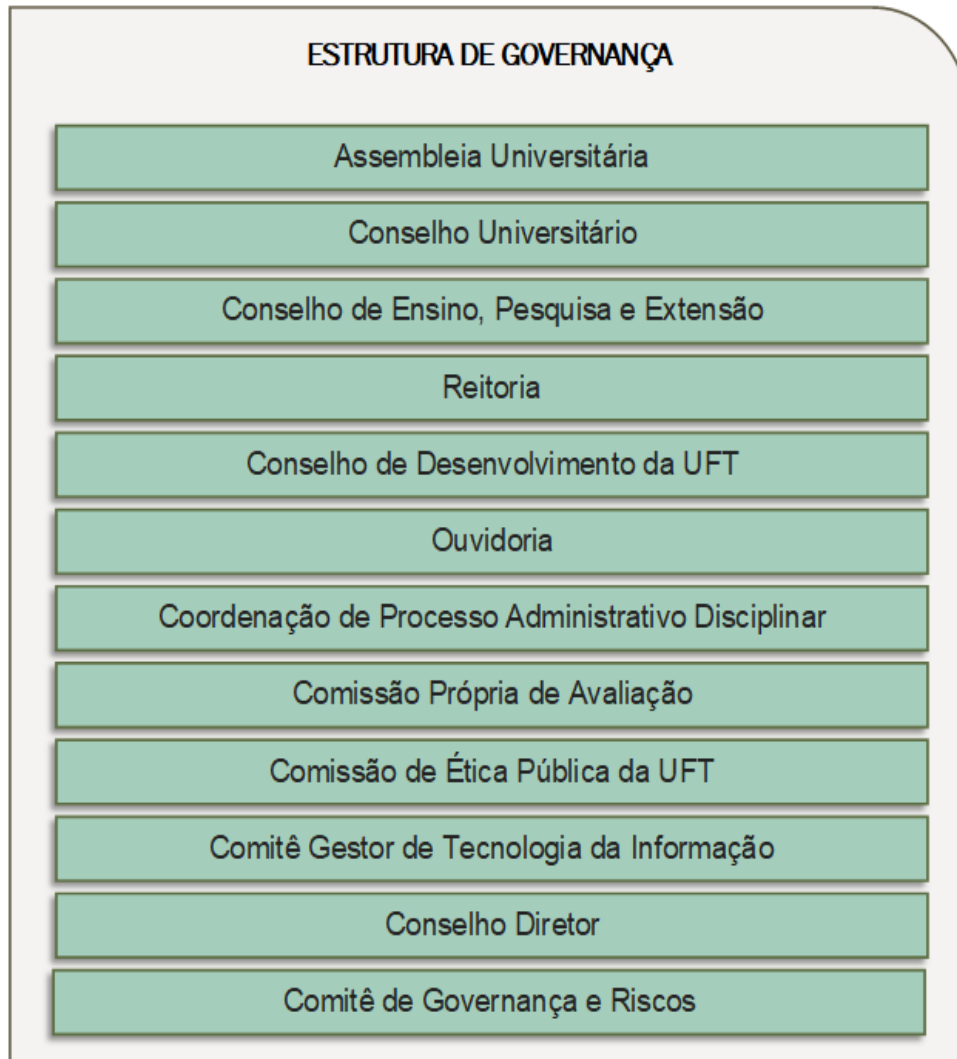


Fonte: Relatório de Gestão – UFT, 2018 (Adaptado pelo autor, 2022)

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 compreendido 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 de uma vez que o conceito de governança universitária é mais voltado para a manutenção do equilíbrio entre seus públicos, e isso muito possivelmente, se dá 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 se apoiando 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).

A gestão risco ainda há pode promover o aumento da garantia de atendimento da segurança jurídica dos atos administrativos, visto que, ao passo que na administração privada tudo que não é proibido por lei é considerado lícito, ou seja, pode ser feito; na administração pública o gestor só pode fazer o que a lei determina, levando a 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 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



Impacto		Probabilidade						
		1	2	3	4	5		
		Baixo		Médio		Alto		
5	Alto	16	17	23	24	25	Risco alto (De 18 a 25 pontos)	Indispensável gerenciar e monitorar riscos
4		14	15	20	21	22		
3	Médio	6	7	13	18	19	Risco médio (De 9 a 17 pontos)	Esforço de gerenciamento necessário
2		4	5	10	11	12		
1	Baixo	1	2	3	8	9	Risco baixo (De 1 a 8 pontos)	Aceitar os riscos

Fonte: Relatório de Gestão, UFT-2018

Analisando o quadro de identificação dos riscos e ação de mitigação constante no Relatório de Gestão do exercício 2018, e demonstrado no resumo de evolução do grau de riscos (Tabela 3), observou-se que em relação à 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 na análise da evolução dos graus de riscos, é evidenciado que 43,9% dos riscos listados no quadro de identificação dos riscos e ação de mitigação constante no relatório em análise, evoluíram positivamente, que ocorre 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, que ocorre 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 a gestão de riscos praticada pela UFT, e como demonstrado nos comentários, houve uma perceptível evolução positiva neste parâmetro, embora que os riscos que evoluíram negativamente, se não forem bem gerenciados, fatalmente afetaria a missão e a visão estabelecido 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, se dá pelo fato dele se referir a 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, é o fator mais importante com vista a 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).

Em 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 os 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 que em relação ao volume de respostas no decorrer da campanha de avaliação institucional, ocorreu um decréscimo de 2,35% em comparação ao exercício 2017, mas 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, se deu 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).

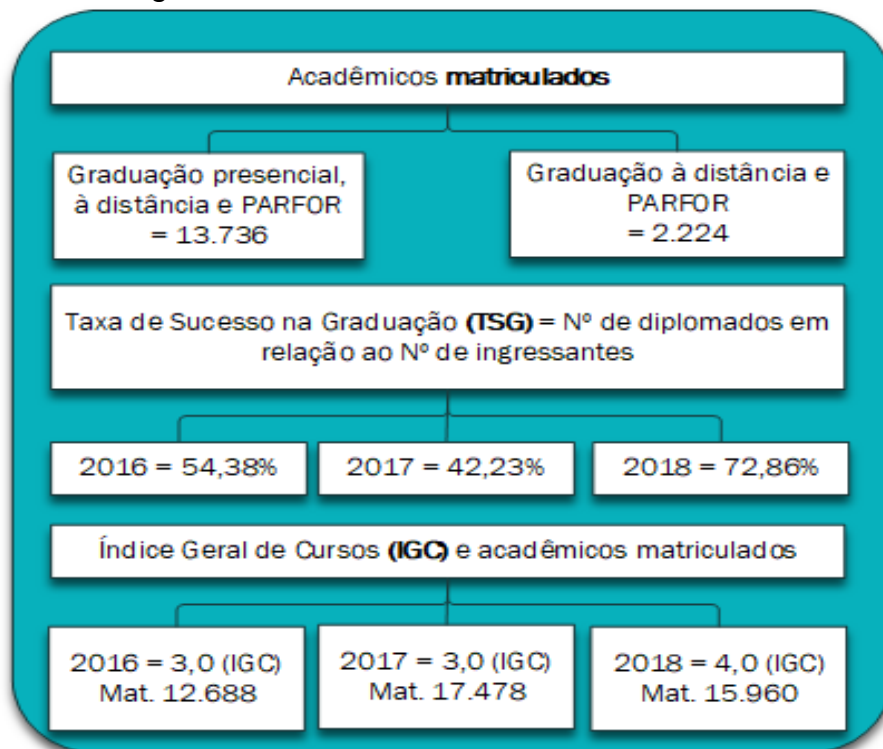
No objetivo estratégico 3 da UFT, que tem o propósito de “Proporcionar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado”, de acordo com o Relatório de Gestão do exercício 2018, onde é apresentada a diretriz E3.D1. vinculada a “Dimensionar as 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 é realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e MEC, que consiste da média do Conceito Preliminar do Curso (CPC), a cada três anos, é a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu.

Em análise deste indicador percebe-se no resumo constante na Figura 8, 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, ouve a compensação do acréscimo do IGC de 3,0 para 4,0. Embora que 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)

Em continuidade as 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 a 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.

<b>Indicador</b>	<b>Escala</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
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 <i>Stricto sensu</i>	Sem definição, quanto maior melhor	234	259	418
Número de matriculados em pós-graduação <i>Stricto sensu</i> acadêmico e profissional	Sem definição, quanto maior melhor	-	-	897
Número de titulados em pós-graduação <i>Lato sensu</i>	Sem definição, quanto maior melhor	835	738	487
Número de matriculados em pós-graduação <i>Lato sensu</i>	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 as 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. Em 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, antecedido 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

<b>Indicador</b>	<b>Intervalo</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
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.

<b>Indicador</b>	<b>Intervalo</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
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 administrativo 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 a 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.

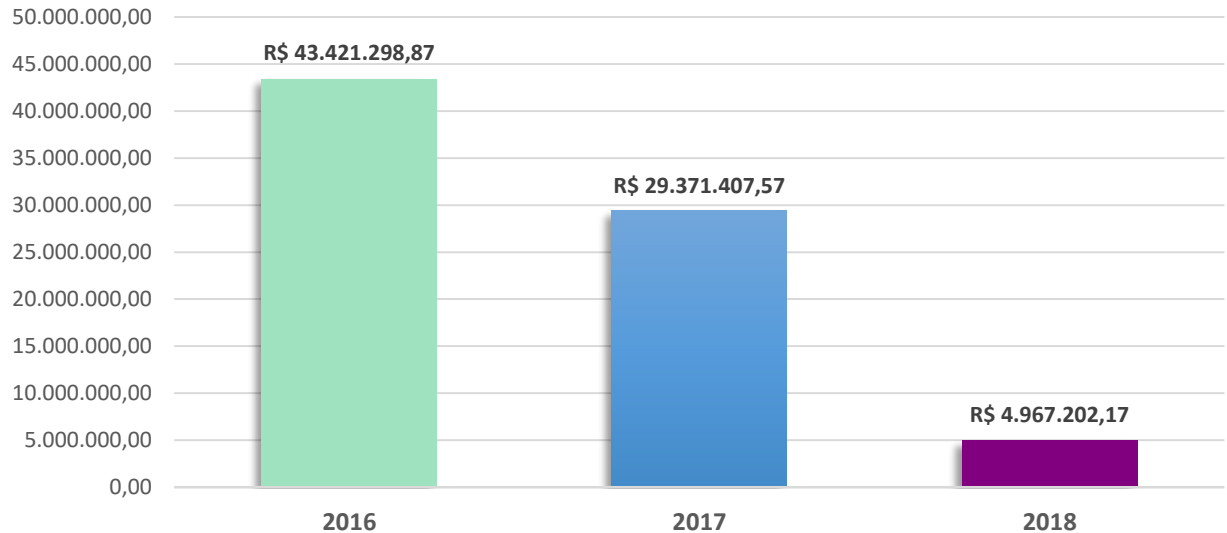
O objetivo estratégico 5, tem como escopo “Garantir condições para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Para este objetivo foi definida a diretriz E5.D1., que tem como escopo “Dimensionar as necessidades de instalações administrativas, salas de aula, auditórios, salas 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 à 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.

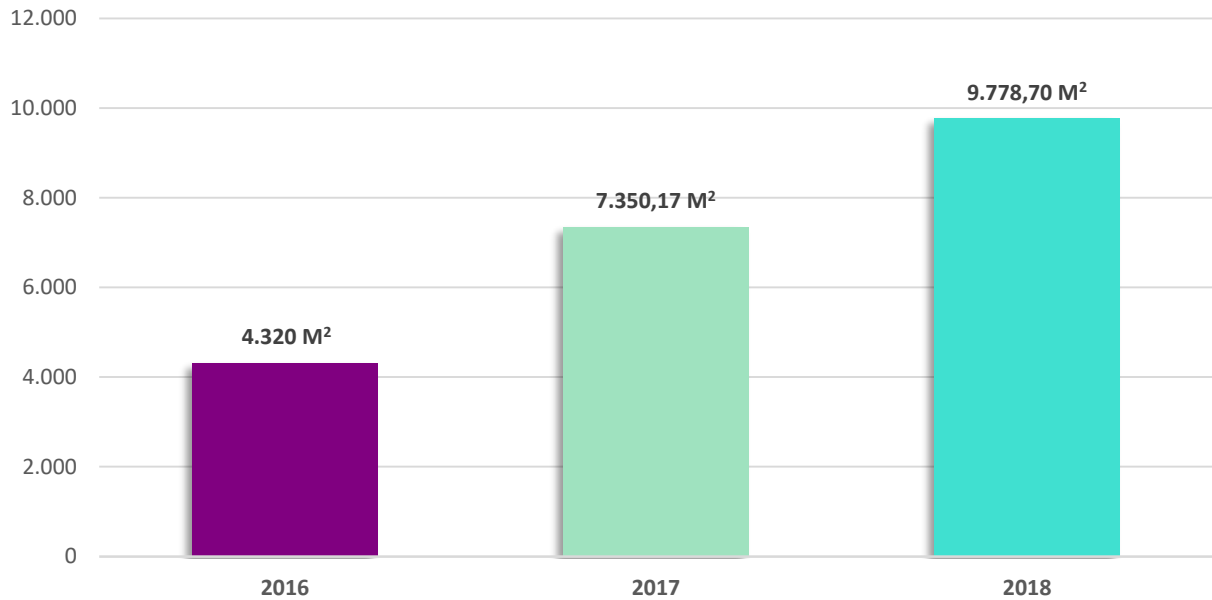
De acordo com o Relatório de Gestão do exercício 2018, os ajustamentos aqui comentados e demonstrados no Gráfico 12, tiveram como objetivo a oferta de melhorias do ensino a partir da harmonização dos ambientes, e estas ações foram realizadas tomando por base a adaptação do Manual de Ambientes Didáticos 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, onde na comparação 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 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

repassa, 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 observada 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 ser observado 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, demonstra a afirmação aqui realizada.

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).

Realizando um comparativo das 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, demonstra que, em relação aos relatórios de recomendações do CGU, TCU e da AUDIN, houve redução de recomendações pendentes, significando dizer que há um incremento para o atendimento no que tange a 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 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 o planejamento, situação que demanda de 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 sendo, 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 negativar 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 a 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 prejudicar os esforços dos demais departamentos.

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

Dando prosseguimento as 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 ser evidenciado diversos aperfeiçoamentos quando comparado PDI 2016/2020. Dentre os aperfeiçoamentos, destacam-se os projetos integradores, que visa 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, em que os riscos foram categorizados a partir do nível de impacto e probabilidade, tomando 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

Impacto		Probabilidade						
		1	2	5	8	10		
10	Alto	10	20	50	80	100	Risco extremo (de 80 a 100 pontos)	Evitar
8		8	16	40	64	80		
5	Médio	5	10	25	40	50	Risco alto (de 40 a 64 pontos)	Mitigar
2		2	4	10	16	20	Risco médio (de 10 a 20 pontos)	Mitigar
1	Baixo	1	2	5	8	10	Risco baixo (de 1 a 8 pontos)	Aceitar
		1	2	5	8	10		
		Baixo		Médio		Alto		

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

Como pode ser observado, a matriz passou por uma atualização em relação a matriz definida no PDI 2016/2020, tanto em termos de pontuação quanto em relação as 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, se faz 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, pode ser definido dentre: 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. São objetivos que 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 tem 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).

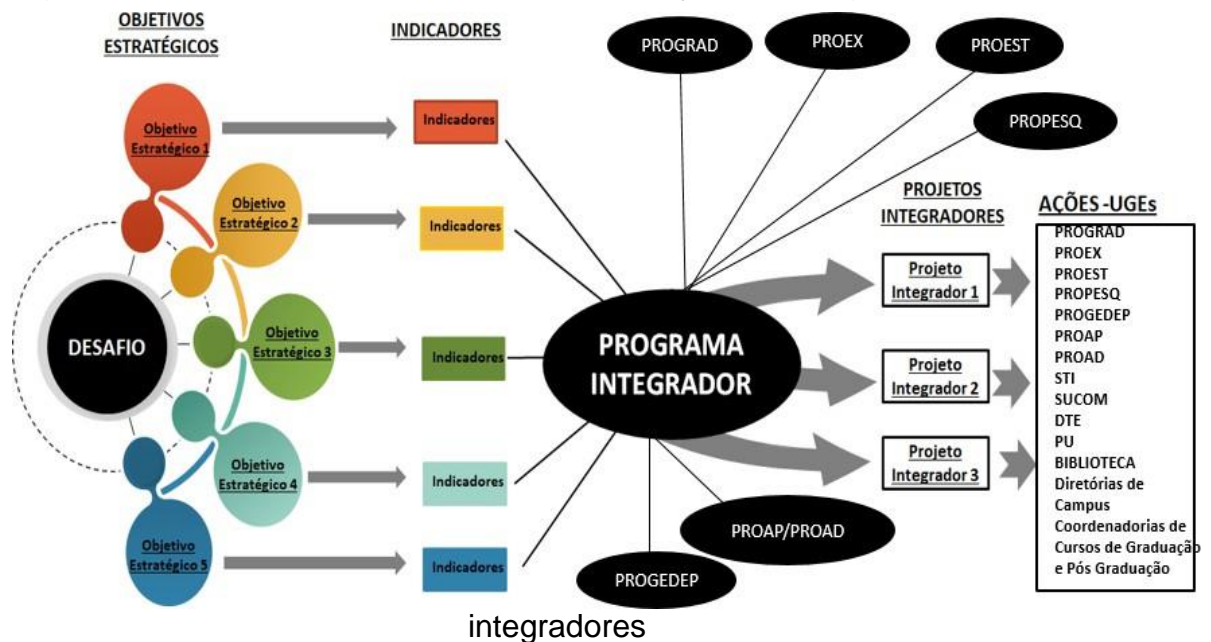
Para a construção do PDI, foram constituídos nove Grupos de Trabalhos (GTs), formados por servidores dos mais diversos ambientes da UFT, com as seguintes responsabilidades temáticas: GT 1 - Metodologia de ensino; GT2 - Avaliação de cursos; GT3 - Estrutura e conteúdo curricular; GT4 - Avaliação de programas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

Com vistas ao tratamento da baixa integração sistemática das atividades realizadas entre as diversas Unidades Gestora (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



Fonte: PDI/UFT 2021/2025

Pelo que se pôde perceber, é que a intensão desta agregação de valores, a partir de ações conjuntas entre os mais diversos ambientes administrativos, traz para a instituição a visão global de suas intensões e que são compartilhadas com todos e 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, perpassa 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 importante contemplar os desafios com os respetivos programas e projetos integradores, pelo fato dos relacionamentos entre estes com a missão, visão e valores institucionais.

Quadro 6 – Desafios, programas e projetos integradores

	<b>Desafios</b>	<b>Programa integrador</b>	<b>Projeto integrador</b>
<b>1</b>	Desafio 1 - Educação inovadora com excelência acadêmica	Programa Integrador Inovação Pedagógica	Planejamento Institucional de Inovação Pedagógica (PIIP).
<b>2</b>	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.
<b>3</b>	Desafio 3 - Inovação, Transferência de tecnologia e Empreendedorismo	Programa integrador: INOVATEC 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.
<b>4</b>	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.
<b>5</b>	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.
<b>6</b>	Desafio 5 - Mecanismos de Governança Pública Desafio 3 - Inovação, Transferência de tecnologia e Empreendedorismo	Programa Desenvolvimento de servidores da UFT	1- Profor; 2- Profor Gov; 3- Servidor Multiplicador; 4- Navegar é preciso; 5- Escola de Formação de Servidores.
<b>7</b>	Desafio 2 - Inclusão Social Desafio 5 - Mecanismos de Governança Pública	Programa Qualidade de vida na UFT	1- Projeto Transpor - qualidade de vida e saúde do trabalhador; 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).

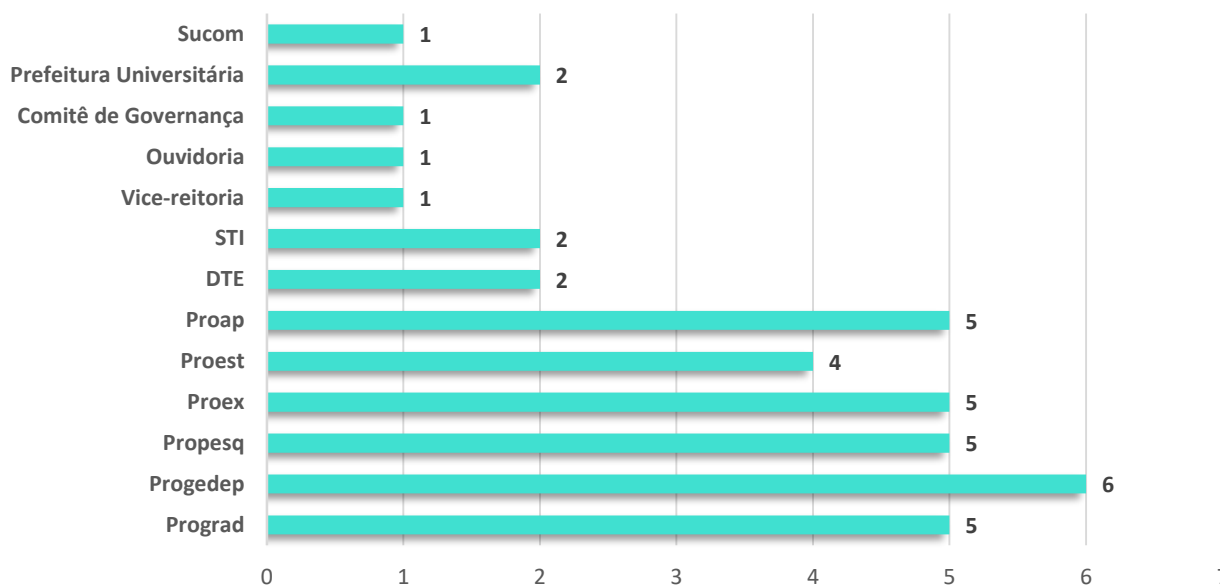
Fonte: PDI/UFT 2021/2025 (adaptado pelo autor, 2022)

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 intensão de que todas as ações necessárias ao atingimento dos objetivos institucionais especificados no plano em análise possam garantir 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), com envolvimento em 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), onde cada uma destas UG está envolvida em até 5 projetos.

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proest), vem em terceiro lugar envolvido 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 Superintendência de Comunicação (Sucom), estão envolvidas em um projeto integrador cada uma delas, fechando assim os 29 projetos integradores definidos no PDI 2021/2025.

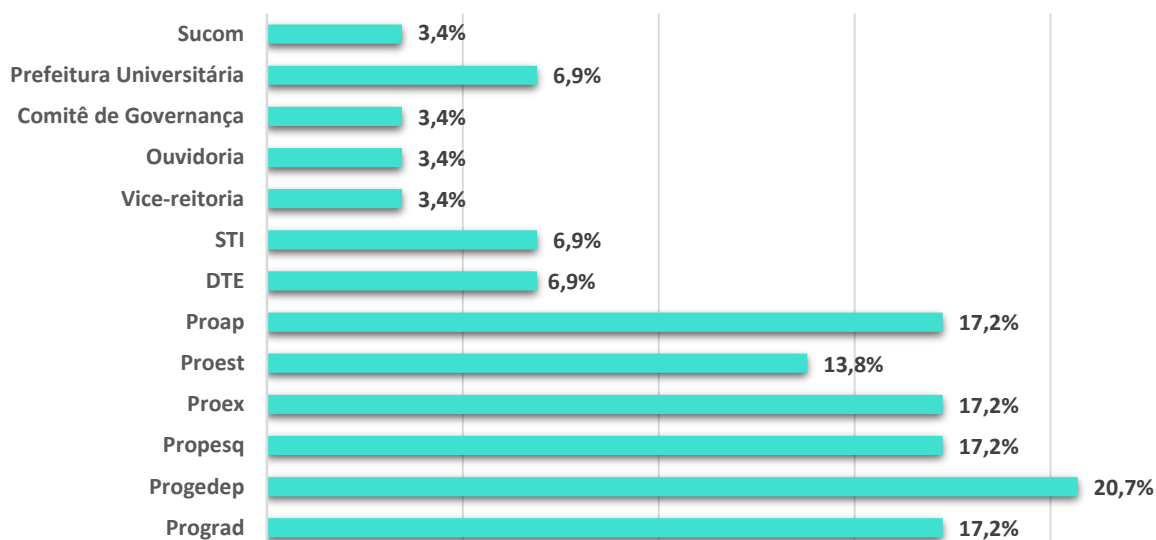
Gráfico 13 – Número de programa integrador por unidade gestora



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 saber: 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, visto que este desafio 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 consideradas declarações, 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, se faz 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 necessária 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”, visto que é a partir deste mecanismo que ocorre a agregação de valor no que tange a 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 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, avalia-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 da busca 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).

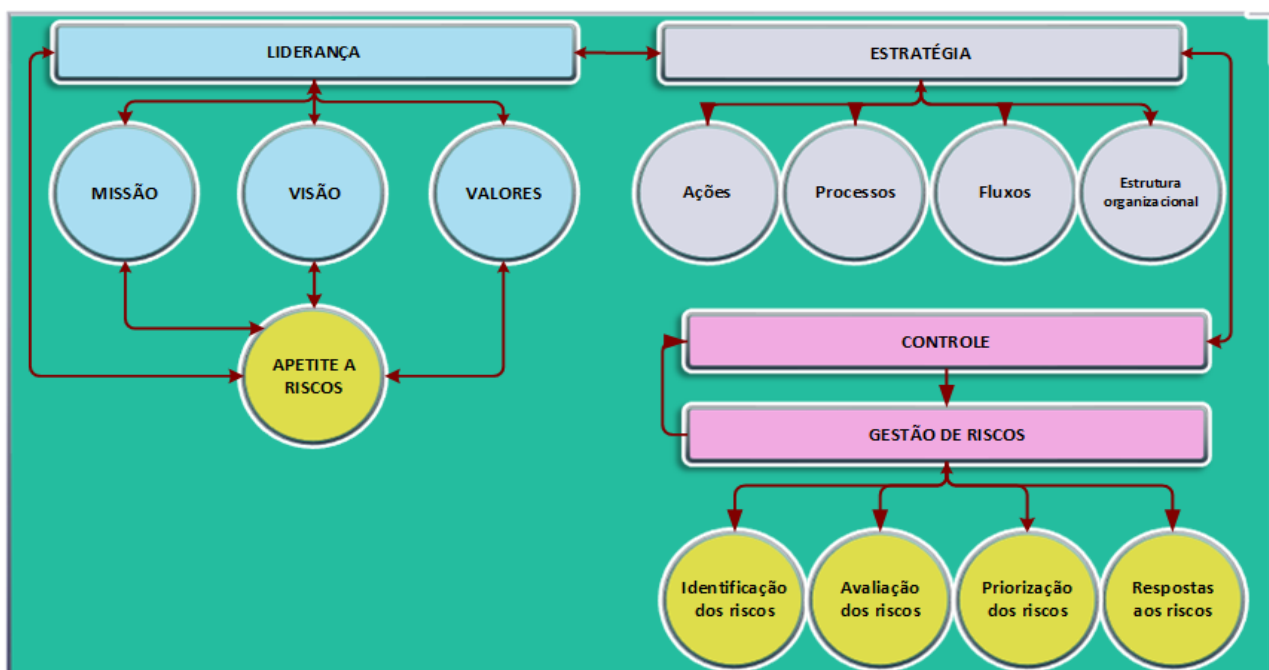
Após as definições da missão, estratégia e valores institucionais, ações estabelecidas dentro do mecanismo liderança, é definido, ainda dentro deste mecanismo, o apetite organizacional a riscos. Subsequentemente, tem-se no mecanismo “Estratégia” a responsabilidade pela análise dos ambientes internos 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 finalidade 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 as 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, como definido na metodologia para a elaboração deste trabalho, que tem, nesta primeira etapa a intensão de atender ao primeiro objetivo específico, onde foi estabelecido que seria 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 de 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.

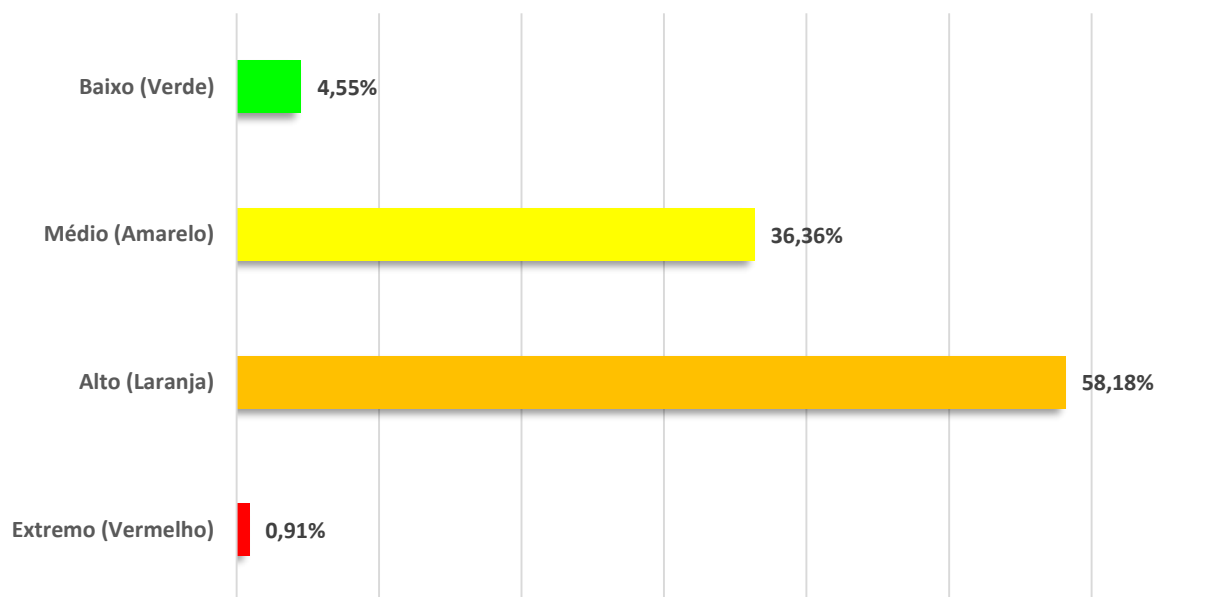
#### 5.1.6 Análise do Relatório de Gestão do exercício 2021 e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2021

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 as 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

<sup>1</sup><https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMjg0MGVmYmEtZTIIZS00YjY5LTk1MDUuNTg0MzZM3ODc1NjdiliwidCl6ljk4ZmM5YWY2LWZkOWItNGI5Yi1hZjA2LTNiY2VjYmQwNzNkMlslmMiOjR9&pageName=ReportSection2eb7ce48e7a24cab1487>. Acesso em: 14 out. 2022.

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 levou, 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.

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*”, 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 involuíram 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 acompanhado 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, é imprescindível 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%	2,56
<b>iGovPub</b> (índice de governança pública)	44,0%	50,0%	53,9%	7,8
<b>iGovPessoas</b> (índice de governança e gestão de pessoas)	31,0%	45,0%	51,5%	14,44
<b>iGestPessoas</b> (índice de capacidade em gestão de pessoas)	21,0%	43,0%	50,1%	16,51
<b>iGovTI</b> (índice de governança e gestão de TI)	26,0%	33,0%	37,2%	12,73
<b>iGestTI</b> (índice de capacidade em gestão de TI)	32,0%	35,0%	33,0%	-5,71
<b>iGovContrat</b> (índice de governança e gestão de contratações)	19,0%	49,0%	51,4%	4,90
<b>iGestContrat</b> (índice de capacidade em gestão de contratações)	19,0%	44,0%	43,0%	-2,27
<b>iGovOrcament</b> (índice de governança e gestão orçamentária)	-	-	60,3%	-
<b>iGestOrcament</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”.

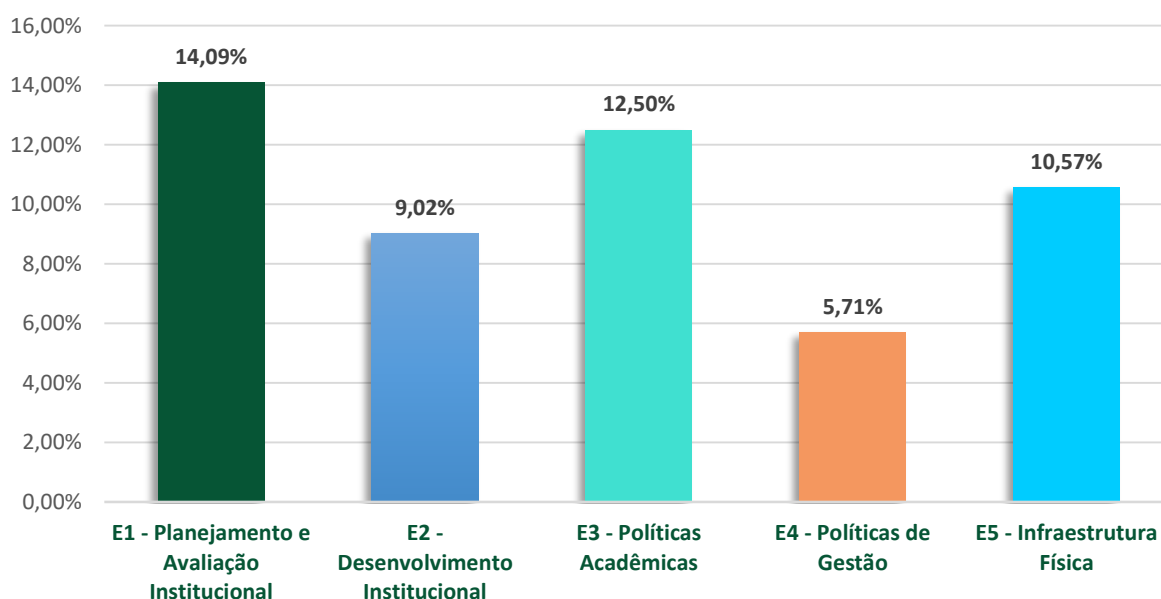
De acordo com o relatório em análise, ocorreram evolução também nos eixos definidos para o PDI 2021/2025 (Gráfico 16), onde o Eixo 1 (Planejamento e Avaliação Institucional), apresenta uma evolução de 14,09%. Neste eixo estão contemplados os indicadores: Conceito Institucional; Eficiência da CPA; Índice 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 – IQCTA; 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 uma análise um pouco mais aprimorada do Eixo 5, que tem por escopo Políticas de Gestão, levando 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 poderem 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.

Em análise final do relatório de gestão do exercício 2021 e do RAINTE 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 positivamente 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, traz um recorte da obra onde pode lido que, “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças “.

Partindo 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 há demonstração de sua situação no que se refere seu processo de governança pública em cada uma das etapas.

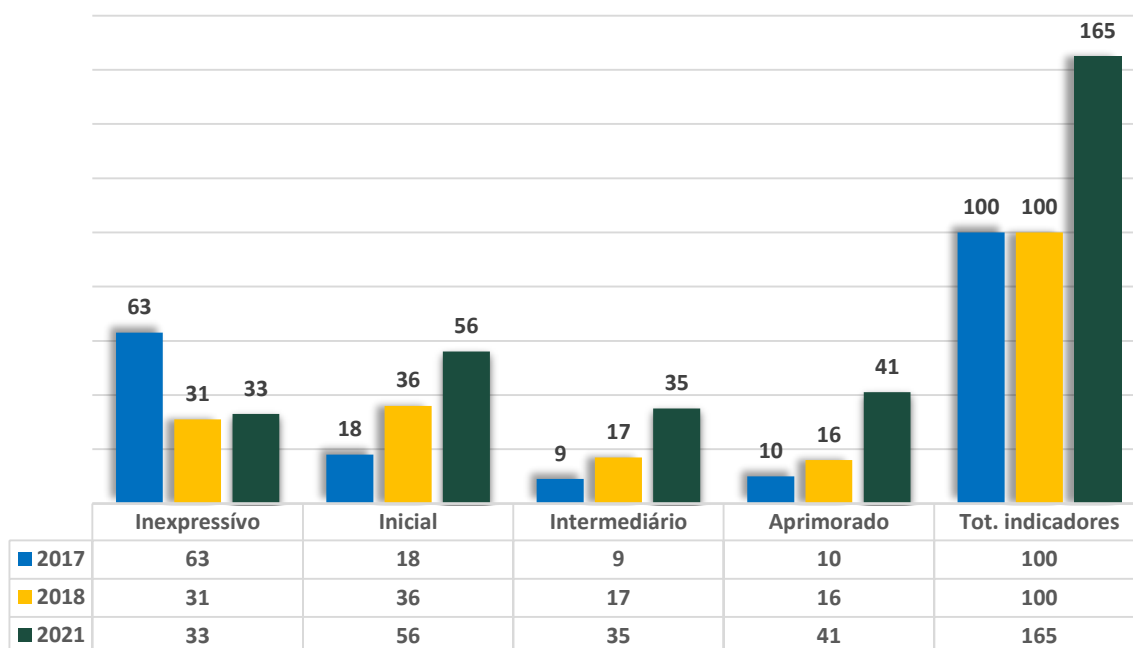
Para apresentar o resultado da compilação de dados dos 94 gráficos dos relatórios de autoavaliação 2017, 2018 e 2021, é exposto no Gráfico 18 os resumos, onde é possível perceber que a situação da UFT, no que se relaciona ao seu processo de governança, seguiu uma crescente positiva.

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)

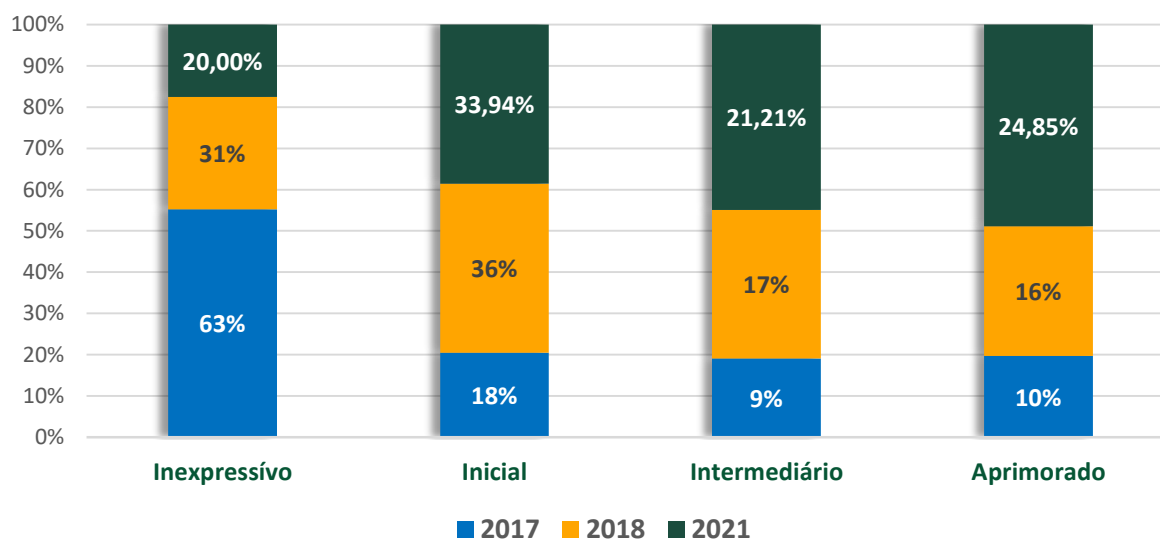
As análises dos relatórios em questão denotam a ocorrência de evolução relacionada as ações da governança da UFT. Estes resultados que apontam para um ganho de “musculatura”, se configuram pelo crescimento dos indicadores em estágio “Intermediário” e “Aprimorado”, visto que nestes estágios a organização 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 que, quanto menor a quantidade de indicadores neste estágio melhor.

Outro ponto onde pode ser configurado o crescimento do processo de governança pública da UFT, se dá quando da 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% e 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 a qual mecanismo 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 a missão, visão, valores e objetivos e desafios estratégicos expostos nos Quadros 9 a 17. Entende-se 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 vinculado 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 anteder, a capacidade relacionada do indicador, que é o que se espera que o indicador possa promover para que o mecanismo ao qual está vinculado e 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 equipas	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

**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

**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
---	------	--	-----------------------------------	---------

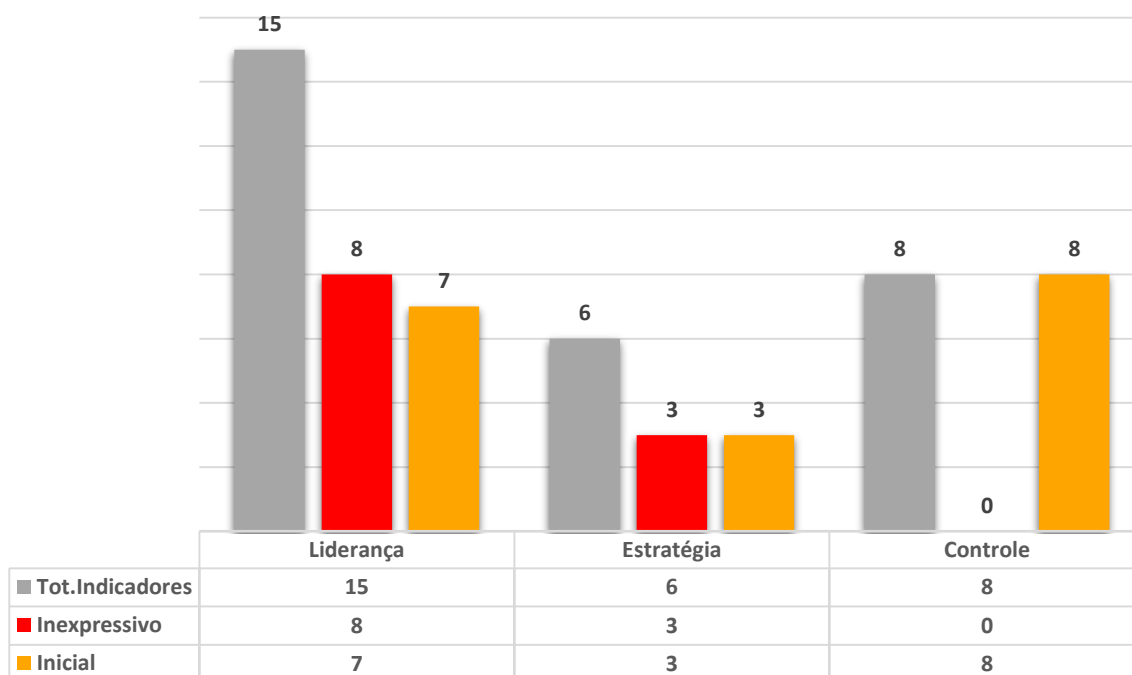
Como pode ser conferido, tanto na relação apresentada no Quadro 9, quanto no Gráfico 19, foram identificados vinte e nove indicadores relacionados ao parâmetro “Fraquezas”, dentre os quais há 15 indicadores estão relacionados ao mecanismo “Liderança”, sendo 8 indicadores em estágio “Inexpressivo” e 7 em estágio “Inicial”. Significa dizer 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 demandam de 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 das 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 dos 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, ter 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 a tecnologia da informação para que possam ter mais segurança e

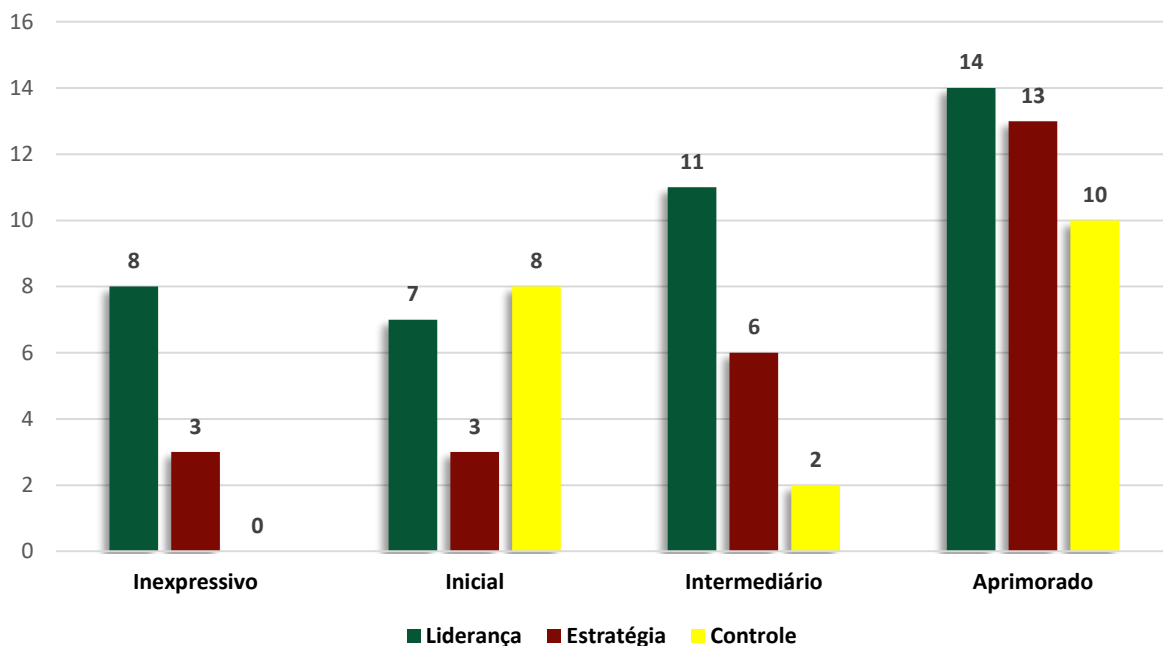
tempestividade para a tomada de decisão, principalmente quando relacionados a eventos emergentes que possam ameaçar os objetivos institucionais (LIMA, 2017).

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; MESKO *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 - iGestContrat	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

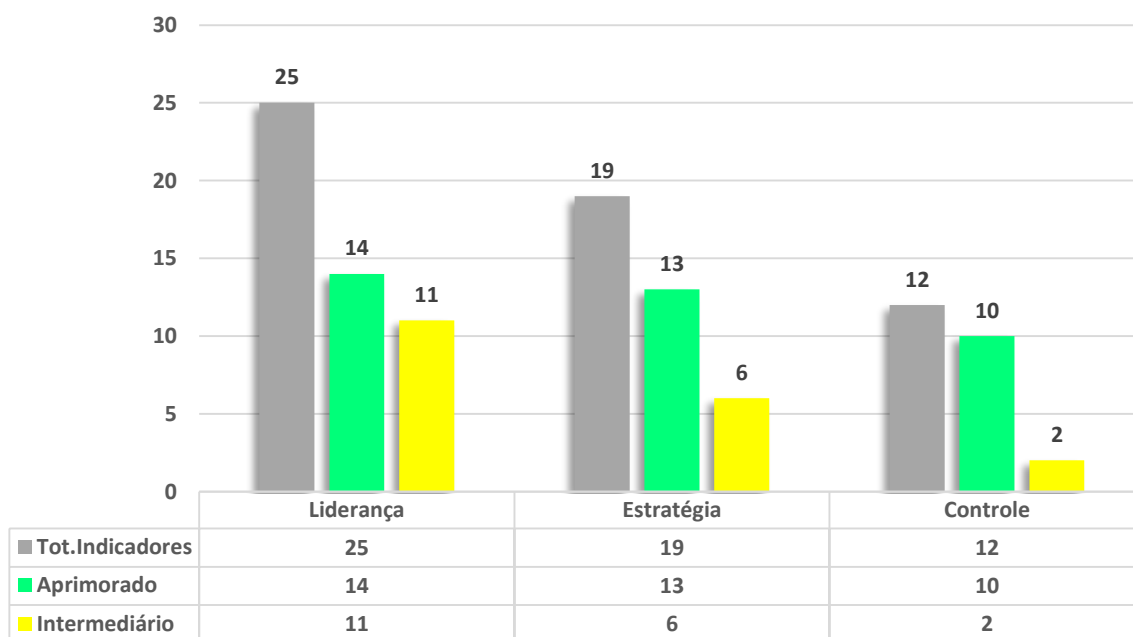
Quadro 17 – Indicadores vinculados ao mecanismo Controle – Intermediário/Força

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, se faz 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 se discute os aspectos externos da organização, se faz 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 encontra na legislação federal uma ameaça, visto que há lei específico que trata desta matéria, como é o caso da Lei 12.813/2013 (BRASIL, 2013).

Outra situação relacionada no parâmetro “Fraco”, que 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 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”, tais como: 4161, relacionado a 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 se materializar no momento em que ocorrer abertura de oportunidade de transferência ou cessão de servidores da UFT para outros órgãos, pois 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 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 a 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, tipo 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 ameaça, se dá 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”, ou seja, 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 OLIVEIRA 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 desta observação, o contingenciamento orçamentário foi elencado como uma possível ameaça, devido ao início de uma nova gestão no executivo federal, pode ocorrer. Esta situação se materializando, 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, pode ser entendida como “Oportunidades”, quando do relacionamento com o parâmetro “Força”, para a política de governança pública da UFT, a luz o iGG, o aproveitamento do crescente resultados dos indicadores vinculados aos mecanismos de governança, dado ao fato do TCU, a partir de 2017, utilizar os resultados destes levantamentos, para compor a prestação de contas junto a 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 a 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, ou seja, o tratamento correto destes dois instrumentos presentes no iGG, pode ser concebido para auxiliar na tomada de decisão, bem como na antecipação de situações, assim garantir conformidade em prestação de contas (SICHE *et al.*, 2007).

Há a probabilidade do MEC vir realizar alterações em sua matriz orçamentária, no que se refere o 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. No qual 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**

Com parte final deste trabalho, tomando por base tudo o que foi identificado, analisado e discutido até aqui e em atendimento ao terceiro e último objetivo específico, foi elaborado um instrumento que tem como objetivo se prestar como 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 aqui comentada, apresenta 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, ainda estão em estágio embrionário, onde ainda não foram definidos os indicadores, relacionadas as dimensões as quais os indicadores estarão vinculados e 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 as 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



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 traga 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 um grau de maturidade, demanda de 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 de atenção especial, considerando 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 foi 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 sua governança pública. Todas as forças e fragilidades identificadas no processo de governança da UFT e discutidos neste trabalho, somado 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, 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/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/?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/humanidadeseinovacao/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%3D8A81881F6B4849B5016B949ED3694B30+&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:ZqbVU4MCMJ0J: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.ufr.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. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/288229341.pdf>. Acesso em: 22 set. 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6815301>. Acesso em: 19 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/2vebhd6sfncuffu33xyxgiyz7q/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/yK5NnCqXzzyMJ3nYxz8qQjD/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/PryL9JzmYhyVBTrdG3GGxsr/?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/k95BmTnT595BsCScGXSHnCp/?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/7DSFq4j8NyNn6qnryGRLLKw/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/rwrQDBzcvb7qVLGgdBvdWDH/?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/iicicp//finais\\_site/56.pdf](https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/iicicp//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/FS8639jwkgbK8Vk3GrzDb9Q/?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/Mzg0OQ==>. Acesso em: 05 set. 2022.

MEC estuda mudar distribuição de recursos para universidades federais.

**Metrópoles**. 19 set. 2019. Educação. Disponível em:  
<https://www.metropoles.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 Cecilia 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/ccsaemperspectiva/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/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/?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/nRDJMVhZqmZHZXtDhmQkWJz/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%c3%a7a%20p%c3%ba%20-%20uma%20revis%c3%a3o%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/PEN5TAV79ZZJ0CWGNWCMZUIUNKFTEHT3BFP4LCIUY.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 – RAIN – 2017, consolidado.** Palmas: UFT, 2018b. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/FID1QoPSTHC0NfhTwhBgdQ>. Acesso em: 29 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de Gestão 2018.** Palmas: UFT, 2019a. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/Ob8U-G0ZSrSSHld--Wd1A>. Acesso em: 30 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAIN – 2018, consolidado.** Palmas: UFT, 2019b. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/MDaa38syQFOnwnnOeNrlwA>. 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 – 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.