



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

SONIA MARIA MOREIRA DE SOUSA

LIDERANÇA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO DO MODELO DE
LIDERANÇA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS.

Palmas, TO

2025

SONIA MARIA MOREIRA DE SOUSA

**LIDERANÇA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO DO MODELO DE
LIDERANÇA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS.**

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

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes

Palmas, TO

2025

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

S7251 Sousa, Sonia Maria Moreira de.

Liderança na Governança Pública: Uma Avaliação do Modelo de Liderança da Universidade Estadual do Tocantins. / Sonia Maria Moreira de Sousa. – Palmas, TO, 2025.

170 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2025.

Orientadora : Suzana Gilioli da Costa Nunes

1. Governança pública;. 2. Liderança;. 3. Gestão universitária;. 4. Tribunal de Contas da União.. I. Título

CDD 350

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).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS DE PALMAS
COLEGIADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Quadra 109 Norte, Avenida NS-15, ALCNO-14 | CEP 77001-090 |
Palmas/TO
(63)3229-4511 | uft.edu.br/gespol | gespol@uft.edu.br



SONIA MARIA MOREIRA DE SOUSA

**LIDERANÇA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO DO
MODELO DE LIDERANÇA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
TOCANTINS**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em Gestão de
Políticas Públicas da Universidade
Federal do Tocantins para obtenção do
título de mestre.

Orientador(a): Dra. Suzana Gilioli da
Costa Nunes.

Aprovada em 30/04/2025.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes - Orientadora (UFT)

Prof.a Dra. Helga Midori Iwamoto - Membro interno (UFT)

Profa. Dra. Ana Lúcia de Medeiros - Membro externo (UFT)

Profa. Dra. Elisabeth Aparecida Correa Menezes - Membro externo (UNB)

	Documento assinado eletronicamente por Suzana Gilioli da Costa Nunes, Servidor(a), em 07/05/2025, às 11:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.
	Documento assinado eletronicamente por Helga Midori Iwamoto, Servidor(a), em 07/05/2025, às 16:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.
	Documento assinado eletronicamente por Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes, Usuário Externo, em 12/05/2025, às 16:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.
	Documento assinado eletronicamente por Ana Lucia de Medeiros, Servidor(a), em 08/06/2025, às 11:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.
	A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.uft.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 0436316 e o código CRC 59B41E4A.

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 23101.003543/2025-11

SEI nº 0436316

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, especialmente ao meu esposo e aos meus filhos, pelo amor incondicional, apoio diário e compreensão em todos os momentos em que precisei me ausentar para dedicar-me aos estudos e concluir mais esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha fonte de força, sabedoria e perseverança em cada etapa desta jornada acadêmica, guiando-me e fortalecendo-me diante dos desafios.

À minha orientadora, professora Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes, pela orientação e confiança no meu trabalho durante o desenvolvimento desta pesquisa.

À banca examinadora, composta pela professora Dra. Helga Midori Iwamoto, professora Dra. Ana Lúcia de Medeiros e pela professora Dra. Elisabeth Aparecida Correa Menezes, pelas contribuições e reflexões que enriqueceram ainda mais esta dissertação.

RESUMO

Esta pesquisa investigou o modelo de governança pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) no período de 2021 a 2023, com ênfase na "Liderança" como mecanismo central para a implementação de diretrizes institucionais. Por meio de uma abordagem qualitativa, fundamentada em estudo de caso e pesquisa documental, a pesquisa analisou a aderência do modelo institucional aos princípios e diretrizes estabelecidos pelo Decreto nº 9.203/2017, que regulamenta a política de governança pública no Brasil. A análise contemplou os elementos estruturais e processuais da governança, identificando avanços e desafios na implementação de práticas de liderança, estratégia e controle. Os resultados indicaram progressos na estruturação da governança institucional, mas também revelaram desafios, como a necessidade de maior engajamento da alta administração, capacitação contínua dos gestores e aprimoramento dos mecanismos de controle e monitoramento. Diante dos achados, recomendou-se o fortalecimento da liderança estratégica e a implementação de sistemas de avaliação contínua para consolidar um modelo de governança mais eficiente. Assim, a pesquisa contribui para o debate sobre governança pública em instituições de ensino superior, além de apontar caminhos para o aperfeiçoamento das práticas institucionais.

Palavras-chave: Governança pública; Liderança; Gestão universitária; Tribunal de Contas da União; UNITINS.

ABSTRACT

This research investigated the public governance model of the State University of Tocantins (UNITINS) from 2021 to 2023, with an emphasis on "Leadership" as a central mechanism for the implementation of institutional guidelines. Through a qualitative approach, based on a case study and documentary research, the study analyzed the adherence of the institutional model to the principles and guidelines established by Decree No. 9,203/2017, which regulates public governance policy in Brazil. The analysis encompassed the structural and procedural elements of governance, identifying advances and challenges in the implementation of leadership, strategy, and control practices. The results indicated progress in the structuring of institutional governance but also revealed challenges, such as the need for greater engagement from top management, continuous training of managers, and improvement of control and monitoring mechanisms. Based on the findings, the study recommended strengthening strategic leadership and implementing continuous evaluation systems to consolidate a more efficient governance model. Thus, the research contributes to the debate on public governance in higher education institutions, as well as pointing out paths for the improvement of institutional practices.

Key-words: Public governance; Leadership; University management; Federal Court of Accounts; UNITINS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADRO

Quadro 1	Referenciais para Órgãos e Entidades da Administração Pública	19
Quadro 2	Dimensões: conceitual - mensural - democrática	20
Quadro 3	Perspectivas de observação da governança no setor público	29
Quadro 4	Compliance - Legislações	36
Quadro 5	Pilares do Compliance	38
Quadro 6	Resumo de práticas dos mecanismos	43
Quadro 7	Total de questões e subquestões do instrumento TCU 2022	49
Quadro 8	Valores para as Questões e Subquestões	50
Quadro 9	Indicadores avaliados (Liderança, Estratégia, Controle)	52
Quadro 10	Matriz de Amarração	53
Quadro 11	Critérios de apuração – Estratégia 2100	63
Quadro 12	Objeto - Estratégia – 2100	64
Quadro 13	Critérios de apuração – Controle 3100	75
Quadro 14	Objeto - Controle – 3100	76
Quadro 15	Critérios de apuração – Gestão de pessoas 4100	83
Quadro 16	Objeto - Gestão de pessoas – 4100	85
Quadro 17	Critérios de apuração – Gestão da tecnologia da informação 4200	94
Quadro 18	Objeto - Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação - 4200	95
Quadro 19	Critérios de apuração – Gestão de contratações 4300	106
Quadro 20	Objeto - Gestão das contratações – 4300	108
Quadro 21	Critérios de apuração – Gestão orçamentária 4300	116
Quadro 22	Objeto - Gestão orçamentária – 4400	118
Quadro 23	Relatórios de Gestão X Instrumento de apuração do iGG	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema de Governança Corporativa	25
Figura 2	Sistema de governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados	30
Figura 3	Relação entre governança e gestão	32
Figura 4	Mecanismos de governança e itens de gestão divididos por planilhas	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Resultado das condições das práticas de adoção	56
Gráfico 2	Detalhamento das práticas de adoção	62
Gráfico 3	Resultado das condições das práticas de adoção - Estratégia	63
Gráfico 4	Resultado das condições das práticas de adoção - Controle	76
Gráfico 5	Resultado das condições das práticas de adoção – Gestão de pessoas	84
Gráfico 6	Resultado das condições das práticas de adoção – Gestão da tecnologia da informação 4200	95
Gráfico 7	Resultado das condições das práticas de adoção – Gestão das contratações 4300	107
Gráfico 8	Resultado das condições das práticas de adoção – Gestão das contratações 4400	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADGI	European Corporate Governance Institute
ANAO	Australian National Audit Office
CGOV	Conselho de Governança Pública
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CRA	Compliance Risk Assessment
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOE-TO	Diário Oficial do Estado do Tocantins
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
FMI	Fundo Monetário Internacional
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	International Federation of Accountants
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
IGOVPUB	Índice de Governança Pública
INTOSAI	The International Organization of Supreme Audit Institutions
OCDE	Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização Das Nações Unidas
PCA	Plano de Contratação Anual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária
PLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
PNCP	Portal Nacional de Contratação Pública
PPA	Plano Pluri Anual
SECAD	Secretaria de Estado de Administração
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SICAF	Cadastro Unificado de Fornecedores
SIGA	Sistema de Gestão Administrativa
TCU	Tribunal de Contas da União
UNITINS	Universidade Estadual do Tocantins

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa	17
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Geral	17
1.2.2 Específicos	17
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Delimitação do Tema	20
1.5 Estrutura do Trabalho.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Governança: Marcos Históricos	23
2.2 Governança Pública.....	33
2.2.1 Governança no setor público: estruturas e mecanismos	38
2.2.2 Relação entre as funções de governança e gestão.....	40
2.3 Princípios Básicos de Governança para o Setor Público.....	41
2.4 Dimensões para a Governança na Administração Pública	42
2.5 Governança e <i>Compliance</i> , uma era nova na Administração Pública	43
2.6 Compliance.....	43
2.6.1 Atividades do Compliance	46
2.7 Os Nove Pilares do Compliance.....	46
2.9 Governança e Compliance na UNITINS	48
2.10 Mecanismos - Componentes e Práticas de Governança	49
2.10.1 Mecanismos de Governança	49
2.10.2 Componentes de Governança e sua evolução (1ª edição).....	50
2.10.3 Componentes de Governança e sua evolução (2ª edição).....	51
2.10.4 Componentes de Governança e sua evolução (3ª edição).....	51
3 METODOLOGIA	53
3.1 Do Método.....	53
3.2 Da Natureza.....	53
3.3 Do Local de Realização e Delineamento da Pesquisa.....	54
3.4 Do Procedimento.....	54
3.4.1 Estudo de caso	55
3.4.2 Pesquisa documental.....	56
3.5 Das Etapas da Pesquisa	56

3.6 Matriz de amarração	62
4 APRESENTAÇÃO DE DISCUSSÃO DOS DADOS	64
4.1 MECANISMO LIDERANÇA	64
4.1.1 Explicação introdutória sobre o que se busca em cada indicador de Liderança	64
4.1.2 Apresentação e análises dos dados	65
4.1.3 Indicadores do grupo 1110	67
4.1.4 Indicadores do grupo 1120	68
4.1.5 Indicadores do grupo 1130	68
4.2 MECANISMO ESTRATÉGIA	71
4.2.1 Explicação sobre o que se busca em cada indicador de Estratégia	71
4.2.2 Apresentação e análises dos dados	72
4.3 MECANISMO CONTROLE	84
4.3.1 Explicação sobre o que se busca em cada indicador - Controle	84
4.3.2 Apresentação e análises dos dados	85
4.4 DIMENSÃO - GESTÃO DE PESSOAS	92
4.4.1 Explicação sobre o que se busca em cada indicador - Gestão de Pessoas	92
4.4.2 Apresentação e análises dos dados	93
4.5 DIMENSÃO - GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	103
4.5.1 Explicação sobre o que se busca em cada indicador - Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação	103
4.5.2 Apresentação e análises dos dados	103
4.6 DIMENSÃO - GESTÃO DE CONTRATAÇÕES	115
4.6.1 Explicação sobre o que se busca em relação ao índice de governança – Gestão de Contratações	115
6.6.2 Apresentação e Análise dos dados	116
4.7 DIMENSÃO – GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	125
4.7.1 Explicação sobre o que se busca em relação ao índice de governança – Gestão Orçamentária. ...	125
4.7.2 Apresentação e Análise dos dados	126
4.8 RELATÓRIOS DE GESTÃO E O ALINHAMENTO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA UNITINS AOS INDICADORES DO IGG DO TCU	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
APÊNDICE ÚNICO	146

1 INTRODUÇÃO

A liderança na governança de universidades públicas é um tema de crescente relevância global, especialmente diante de desafios que ultrapassam fronteiras nacionais. O desenvolvimento de modelos de avaliação de liderança é visto como fundamental para fortalecer a gestão e a capacidade de resposta dessas instituições. Modelos de competências de liderança estão sendo amplamente adotados no setor público mundialmente para selecionar, desenvolver e recompensar líderes eficazes. O conceito de serviço público global destaca a necessidade de líderes capazes de lidar com questões que não podem ser resolvidas apenas em nível nacional, exigindo competências adaptadas a contextos internacionais e complexos (Mau, 2017).

Diversos países têm incorporado modelos de competências de liderança em suas estruturas de gestão de recursos humanos, buscando identificar e desenvolver habilidades universais e específicas para o setor público. Modelos de avaliação de liderança no setor público geralmente focam em competências como visão estratégica, capacidade de adaptação, ética, colaboração e habilidades de comunicação. A literatura sugere que, para universidades públicas, é importante adaptar esses modelos para refletir as particularidades do ambiente acadêmico e do serviço público, garantindo que as avaliações sejam relevantes e eficazes (Mau, 2017).

Ainda há necessidade de pesquisas adicionais para garantir que os modelos de avaliação de liderança realmente capturem as especificidades do setor público e das universidades, promovendo líderes preparados para desafios globais. A adoção de estruturas de competências pode fortalecer a governança universitária, mas requer reflexão contínua e adaptação às mudanças do cenário global (Mau, 2017).

A liderança na governança de universidades públicas brasileiras enfrenta desafios específicos, influenciados por fatores como competição predatória, expectativas dos estudantes e propósitos institucionais pouco claros. O contexto nacional é marcado por pressões do ambiente neoliberal e por uma necessidade crescente de adaptação e inovação na gestão universitária. A clareza de propósito institucional e o foco em sustentabilidade e responsabilidade social são apontados como caminhos essenciais para fortalecer a governança (Romani-Dias *et al.*, 2024).

Em um ambiente competitivo e instável, as universidades brasileiras, especialmente as mais recentes e fora dos grandes grupos educacionais, enfrentam forte competição predatória, caracterizadas por guerras de preços e dificuldades para se diferenciar no setor. Percebe-se

que há negligência em relação às expectativas dos alunos, o que contribui para conflitos de interesse e questionamentos sobre a legitimidade das instituições promovendo um ambiente marcado por baixa colaboração entre instituições, instabilidade e propósitos institucionais pouco definidos (Romani-Dias *et al.*, 2024).

As organizações públicas têm o propósito de oferecer serviços e implementar políticas que atendam aos anseios da sociedade. Nesse contexto, a política de governança pública foi criada para garantir que a atuação do setor público seja vista como legítima pelos cidadãos. Quando essa legitimidade é comprometida, as políticas enfrentam maiores custos de implementação, uma vez que a adesão voluntária da população diminui. Essa situação enfraquece a confiança nas instituições e gera um ciclo de desconfiança, resultando em maior burocracia e falta de conformidade com as regras (Brasil, 2018a).

Essa legitimidade tem três fontes principais: a entrega dos resultados prometidos, a percepção de que as políticas foram elaboradas e aplicadas de forma correta e a autoridade que surge do compartilhamento de valores e confiança entre os cidadãos e seus governantes (Banco Mundial, 2017). Para enfrentar esse desafio que requer esforços constante no que diz respeito a eficiência na entrega de resultados, os gestores públicos devem garantir que a estrutura de governo e o funcionamento das organizações sejam continuamente aprimorados.

O Estado, detentor do poder soberano em seu território, principal entidade responsável por exercer o poder político e promover o desenvolvimento da sociedade, tem a missão de alcançar o bem comum. Essa missão se desdobra em três pilares fundamentais: bem-estar, segurança e justiça e a interdependência desses objetivos é essencial para atingir esta finalidade, o bem comum. A governança pública, por sua vez, orienta esta atuação do Estado garantindo que serviços de qualidade sejam oferecidos aos cidadãos (Matias-Pereira, 2018).

Algumas ações podem ser estabelecidas com vistas a resolver situações para que Diálogo com a Sociedade e o Mercado: É recomendado que as universidades ampliem seus serviços educacionais por meio de diálogo constante com o mercado e a sociedade, alinhando-se às demandas sociais (Romani-Dias *et al.*, 2024).

Gestão Moderna e Foco nas Pessoas: A adoção de práticas de gestão modernas, centradas nas pessoas e na experiência dos estudantes, é vista como fundamental para melhorar a legitimidade e a sustentabilidade institucional (Romani-Dias *et al.*, 2024).

Propósito Institucional Claro: Definir um propósito institucional claro, alinhado à sustentabilidade e à responsabilidade social, é essencial para enfrentar os desafios do ambiente neoliberal e fortalecer a governança (Romani-Dias *et al.*, 2024).

No âmbito da governança pública, os gestores devem desenvolver não apenas competências técnicas, mas também estratégicas e políticas, a fim de garantir que as ações governamentais estejam orientadas para o bem comum. Além disso, a governança ao alinhar os esforços do Estado com as expectativas dos cidadãos, promove um diálogo contínuo entre governo e sociedade, fundamental para assegurar a legitimidade e a sustentabilidade das políticas públicas implementadas.

Nesse sentido, a gestão estatal se configura como a prática imediata e tangível empreendida pelo Estado, visando a assegurar os interesses coletivos. Essa prática é respaldada por um conjunto de entidades e entes legais, aos quais a legislação concede a incumbência de exercer a função administrativa estatal. Seu objetivo primordial é o bem público, tendo como base os princípios constitucionais da legalidade, imparcialidade, ética, transparência e produtividade (Matias-Pereira, 2010).

1.1 Problema de Pesquisa

Tomando por base este panorama, para que o Estado possa oferecer os serviços públicos com qualidade aos cidadãos, em consonância com os princípios de governança pública, questiona-se: Em que grau os mecanismos de governança definidos pelo TCU, com destaque para o mecanismo “Liderança”, são aplicados na Governança Pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Avaliar o modelo de Governança Pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), com ênfase no mecanismo Liderança, considerando também sua interação com os mecanismos Estratégia e Controle definidos pelo TCU, no período entre 2021 a 2023.

1.2.2 Específicos

- Caracterizar os fundamentos teóricos e normativos da Governança Pública preconizado pelo Dec. nº 9.203, com ênfase no mecanismo de Liderança e sua articulação com os mecanismos Estratégia e Controle.
- Mapear a implementação dos mecanismos de governança (Liderança, Estratégia e Controle) na UNITINS, destacando as práticas de Liderança.
- Identificar similaridades e dissimilaridade entre os dois modelos de governança.

- Elaborar um relatório técnico, com sugestões de realinhamentos no modelo de governança pública da UNITINS, priorizando o fortalecimento da Liderança como eixo estruturante da governança institucional.

1.3 Justificativa

Na presente pesquisa, a justificativa recai sobre a imperatividade de se examinar o mecanismo de Liderança sob a ótica do TCU no contexto da governança pública, considerando sua relevância intrínseca para a administração pública. Esta análise se revela importante para a constante otimização das ações governamentais, mediante a institucionalização de políticas de governança, pois a adoção dessas políticas possibilita o planejamento, organização e controle eficiente das atividades governamentais.

A sociedade ao longo do tempo, anseia por uma administração pública transparente, ética e alinhada aos interesses sociais, acompanhada por mecanismos de controle eficiente, capazes de monitorar e corrigir as ações governamentais quando necessário. A urgência dessa transformação e aprimoramento, não só são percebidas pela sociedade, mas também pelo governo federal, que, em cooperação com diversos órgãos nacionais e organizações internacionais, iniciou em 2017, o processo de instituição da política de governança da administração pública, por meio do Decreto 9.203 (Brasil, 2017). Com essa política, os princípios fundamentais da Administração Pública podem ser plenamente efetivados.

No contexto desta pesquisa, é imprescindível compreender inicialmente, os princípios que norteiam a governança pública, tais como I- capacidade de resposta; II integridade; III- confiabilidade; IV- melhoria regulatória; V- prestação de contas e responsabilidade; e VI- transparência. Além desses princípios, a governança se vale de três mecanismos essenciais: liderança, estratégia e controle.

Embora este trabalho tenha privilegiado o estudo do mecanismo liderança como eixo central, a ampliação do escopo com a inclusão dos mecanismos de estratégia e controle mostrou-se relevante, pois permitiu uma abordagem integrada para compreender como a liderança se articula com os demais mecanismos na prática institucional, sem perder de vista seu papel dinamizador no direcionamento da governança.

Dentre esses mecanismos, a liderança, exercida pela Alta Administração, compreende uma série de elementos indispensáveis para a efetivação de uma governança eficaz, incluindo o estabelecimento do modelo de governança, a promoção da integridade e o desenvolvimento da capacidade de liderança (Brasil, 2020). Ao considerar esses elementos, percebe-se que a Alta Administração, se apropria das ferramentas necessárias para avaliar e

alinhar o modelo de governança adotado, aos objetivos organizacionais e aos interesses da sociedade. A governança pública, sendo um tema de relevância ímpar para a gestão efetiva das instituições, destaca-se, especialmente, no âmbito das universidades públicas. Estas desempenham um papel fundamental na formação de recursos humanos, na pesquisa e na produção de conhecimento, sendo assim, primar pela qualidade dos serviços nestas Universidade é fundamental para assegurar a eficiência e eficácia na utilização dos recursos disponíveis.

Considerando a relevância dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle para a gestão pública, esta pesquisa dedicou-se à análise desses elementos no contexto da governança pública, com ênfase nas práticas associadas ao mecanismo de Liderança, conforme entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU). O objetivo foi compreender de que maneira tais práticas influenciam a qualidade dos serviços prestados à sociedade, a partir da perspectiva da governança institucional. A escolha do tema justifica-se por diversos fatores relevantes. Dentre eles, destaca-se a identificação de uma lacuna na literatura acadêmica, que tende a abordar a governança pública de forma genérica, conferindo pouca atenção à análise específica e aprofundada do papel da Liderança como mecanismo estruturante da governança, nos moldes propostos pelo TCU.

Ademais, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027, destaca a publicação da Resolução Consuni nº 10 em 1º de julho de 2021, na qual é estabelecida a Política de Governança e Compliance da UNITINS, embora, encontrando-se em fase inicial de sua aplicação, reforçando a importância de desenvolver uma cultura sólida de governança para garantir maior efetividade no cumprimento dos objetivos institucionais (Universidade Estadual do Tocantins, 2023a).

O interesse pela pesquisa reflete também um percurso pessoal e profissional da pesquisadora, cujas raízes estão entrelaçadas com a história tanto do Estado do Tocantins, como da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS).

Nascida em Araguatins, ainda no antigo Norte de Goiás, testemunhou as transformações que moldaram o Tocantins desde sua criação. Seu vínculo com a instituição iniciou em 1997 como acadêmica no curso de Bacharelado em Administração de Empresas, tendo concluído no ano de 2000. No período de 2007 a 2009 foi aluna do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Qualidade, também ofertado pela UNITINS. Desde então, seu relacionamento com a instituição tem sido constante marcada por diversas contribuições na área acadêmica e administrativa.

A atuação como docente na modalidade de ensino a distância e como coordenadora de cursos na área de Administração Pública e atualmente na gestão do Curso Superior de Tecnologia em Segurança Pública, fortaleceram sua percepção sobre a importância de uma liderança estruturada para alinhar metas institucionais, aos interesses sociais para fortalecer a governança pública.

Essa vivência confere legitimidade à pesquisa, que busca não apenas abordar o tema de forma teórica e metodológica, mas também a partir de uma experiência pessoal e diversificada. Portanto, a relevância deste estudo reside tanto no rigor acadêmico quanto na prática vivenciada pela pesquisadora dentro da UNITINS, buscando contribuir para o desenvolvimento de um modelo de governança eficaz, que atenda às necessidades sociais e fortaleça o compromisso da UNITINS com a sociedade tocantinense.

1.4 Delimitação do Tema

A delimitação do escopo emerge como um estágio crítico, no qual o pesquisador efetua a seleção de um tema ou segmento específico, garantindo que este não transponha os limites da pesquisa (Cervo; Bervian; Silva, 2007). O estudo transcorreu entre 2022 e 2024, nas dependências da Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS, situada na cidade de Palmas, Estado do Tocantins, onde o escopo desta abarcou uma análise do modelo de governança da instituição com abrangência dos mecanismos: estratégia e controle, destacando principalmente os elementos constitutivos do mecanismo de liderança.

A análise foi fundamentada nos preceitos delineados em diversas fontes, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Referenciais para Órgãos e Entidades da Administração Pública

Fonte	Descrição
Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (Brasil, 2013)	Orientações sobre boas práticas de governança incluindo: conceitos, princípios, diretrizes, mecanismos e componentes de governança.
Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (Brasil, 2014a)	Atualização do referencial de 2013, incluindo novas diretrizes e indicadores para avaliar a implementação da governança.
Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas (Brasil, 2014b)	Direcionamento para as ações de controle externo e de controle interno, com vistas ao desenvolvimento e a implementação de políticas públicas.
Governança Pública: Referencial Básico e Ações Indutoras de Melhoria (Brasil, 2014c)	Orientação complementar sobre governança, com foco em ações práticas que induzem melhorias nos processos e resultados das organizações públicas.
Decreto nº 9.203/2017	Estabelece diretrizes para a política de governança pública, com o objetivo de garantir transparência, eficiência e responsabilidade.

Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas e Entes Jurisdicionados ao TCU (Brasil, 2020)	Estabelece diretrizes específicas para incentivar as organizações da Administração Pública, para adoção de boas práticas de governança.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

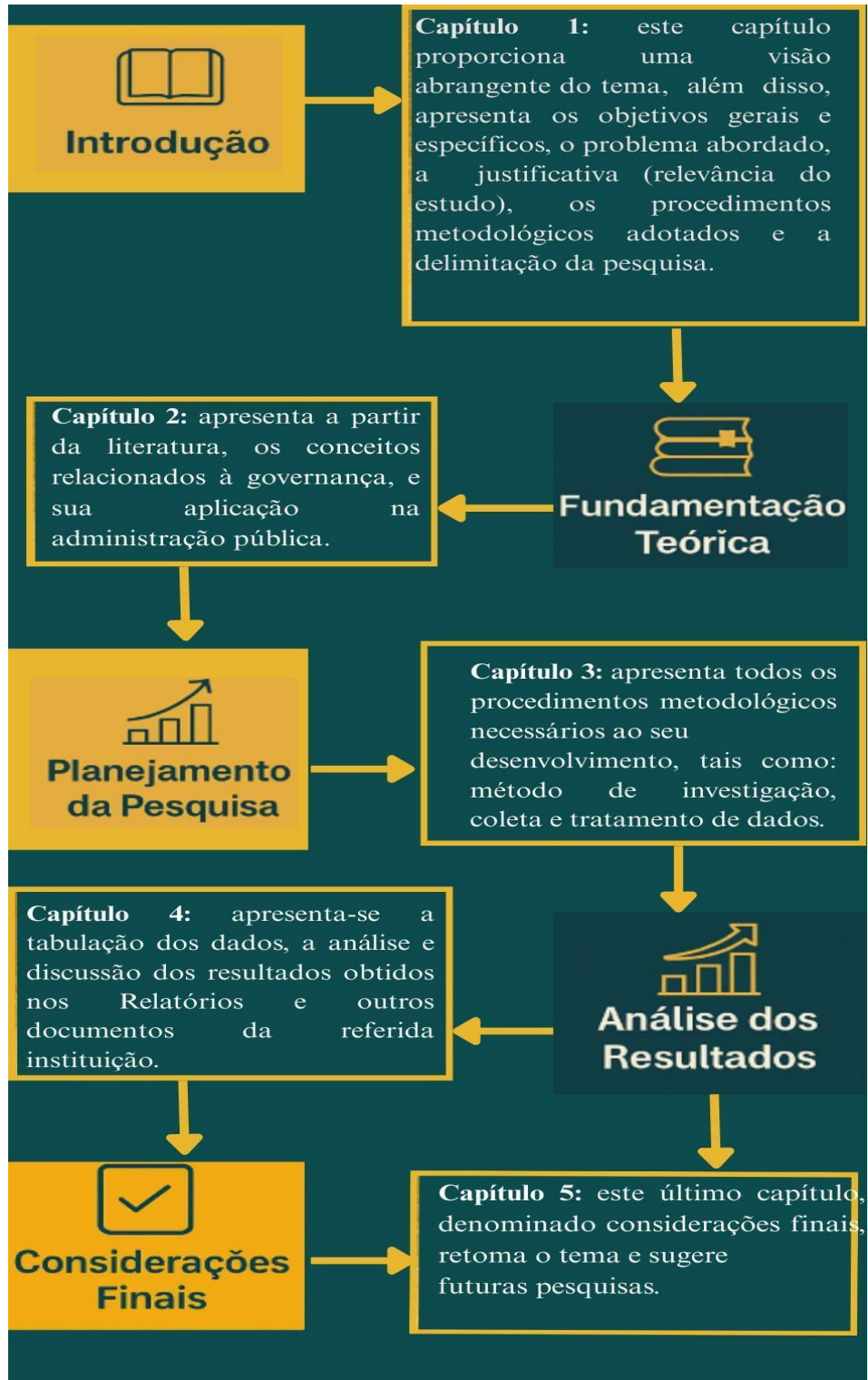
Outras fontes de referência também foram utilizadas, como guias nacionais e internacionais, artigos, documentos técnicos e institucionais, entre outros.

Com base nos referenciais e por meio da coleta de dados, esta pesquisa teve como foco a análise e o relato das iniciativas empreendidas pela Alta Administração da instituição no contexto do modelo de governança vigente. Destacou-se os alinhamentos e aprimoramentos que têm sido implementados, visando atingir resultados congruentes com os objetivos estabelecidos pela política de governança da universidade, alinhados aos interesses públicos.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos, conforme demonstrado na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Infográfico da Estrutura do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender a governança no setor público, é imprescindível explorar sua evolução histórica e os princípios fundamentais que moldam as práticas na administração pública. Neste contexto, a análise também demanda atenção à trajetória institucional da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins), cuja história de criação, consolidação e reestruturação impacta diretamente no seu modelo de governança. Na sequência, este tópico abordará os elementos teóricos associados à governança, à governança corporativa e à governança pública, os princípios que as orientam, assim como seus principais desdobramentos.

2.1 Trajetória Histórica da Unitins: Do Surgimento à Consolidação

A trajetória da Unitins, marcada por diferentes fases administrativas e por processos de transformação acadêmica e organizacional, fornece elementos importantes para compreender o cenário em que se inserem os mecanismos de governança, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 2 – Atos Regulatórios da Unitins

Ano	Principais documentos e ações
1989 a 2009	• Criação da Fundação Universidade do Tocantins (Lei nº 136 21 de fevereiro de 1990), da Universidade do Tocantins (Decreto nº 252 de 21 de fevereiro de 1990) e reestruturação da Universidade (Lei nº 326 24 de outubro de 1991). • Extinção da autarquia (Lei nº 872, de 13 de novembro de 1996), transformação em fundação de direito privado (Lei nº 873, de 25 de novembro de 1996), e posteriormente transformada em Fundação Universidade do Tocantins (Lei nº 874, de 6 de dezembro de 1996). Consolidação da Fundação Universidade do Tocantins (Lei nº 1.042, de 26 de janeiro de 1999). • Reestruturação da Fundação Universidade do Tocantins (Lei nº 1.126, de 1 de fevereiro de 2000), nova alteração para Universidade do Tocantins - Unitins, autarquia estadual (Lei nº 1.127, de 10 de fevereiro de 2000), reestruturação da Fundação Universidade do Tocantins (Lei nº 1.160, de 19 de junho de 2000). Decretos sobre funcionamento e credenciamento (Decretos nº 1.672/2002 e 1.861/2003). • Credenciamento para EaD e autorização para o Curso Normal Superior (Parecer CNE/CES nº 140/2004). Descredenciamento da Unitins para oferta de EaD (Portaria MEC nº 44/2009).

Fonte: UNITINS (2025).

Entre 2010 e 2019, a Unitins passou por um processo significativo de reestruturação, marcado por ações estratégicas em âmbito Estadual, Federal e Institucional. Em 2010, no relatório da Comissão Multilateral de Estudos do Governo do Tocantins destinado à Reformulação e a Reestruturação da Unitins, a reestruturação do PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários, foi uma das recomendações apresentadas ao Governo do Estado, sendo

sancionada a Lei Estadual nº 2.317, de 30 de março de 2010, que instituiu o referido PCCS, organizando o quadro funcional da instituição. Ainda em 2010, por meio da Portaria nº 837 do Ministério da Educação, a Unitins foi integrada ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), consolidando sua participação no sistema federal de educação a distância.

No período de 2010-2012, a Unitins elaborou documentos, importantes para o planejamento estratégico, tais como: Relatórios de Gestão de 2010, 2011 e 2012; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2012-2016, dando continuidade ao planejamento da expansão e qualificação da universidade. Em 2014, a Unitins retornou ao modelo multicampi, incorporando os municípios de Araguatins, Augustinópolis e Dianópolis, e lançou edital para provimento de docentes efetivos, com base na Lei nº 2.317/2010. No ano de 2016, a instituição foi transformada em autarquia de regime especial (Lei nº 3.124), garantindo maior autonomia e retomando oficialmente a designação de Universidade Estadual do Tocantins; nesse contexto, os servidores passaram a integrar um quadro próprio, regido pelo Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado. Em 2017, foi aprovado um novo Estatuto, e iniciou-se a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022.

No ano seguinte, a Unitins elaborou seu Plano Estratégico, ampliou parcerias interinstitucionais, retomou o vestibular semestral no Câmpus de Palmas, reativou os programas de iniciação científica (PIBIC e PIVITI/CNPq) e reestruturou a Comissão Própria de Avaliação. Em 2019, realizou novo processo seletivo de docentes, ampliando o número de mestres e doutores, além de consolidar o PDI 2018-2022, com novas propostas para o ensino, a pesquisa e a extensão. Em 2020, a Unitins vivenciou um momento histórico com a realização da primeira eleição direta para Reitor e Vice-Reitor, disciplinada pelo Edital nº 001/2020, conforme o Estatuto aprovado pelo Decreto nº 5.759/2017. A escolha ocorreu por votação secreta, assegurando a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica, para um mandato de três anos. Desde a sua criação em 1990, por meio do Decreto nº 252/1990, diversos gestores assumiram a Reitoria da instituição, cada um deixando sua contribuição para o desenvolvimento e a consolidação da Unitins (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2025). A seguir, apresenta-se a relação dos 21 Reitores que compuseram a história da Universidade, organizados em ordem cronológica, do mais recente ao primeiro gestor.

Quadro 3 - Galeria Histórica dos Reitores da Unitins



Augusto de Rezende Campos

De 19/04/2018 - reitor atual



Suely Cabral Quixabeira Araújo

De 04/07/2017 até 27/03/2018

De 08/04/2018 até 19/04/2018



Elizângela Glória Cardoso

De 01/01/2015 até 24/06/2017



Joaber Divino Macedo

De 05/01/2011 até 31/12/2014



Maria Fernanda Varanda Carneiro

De 09/12/2010 até 04/01/2011



André Luiz de Matos Gonçalves

De 01/03/2010 até 09/12/2010



Livio Willian Reis de Carvalho

De 07/12/2009 até 28/02/2010



Osmar Nina Garcia Neto

De 11/09/2009 até 30/11/2009



Jucylene Maria de Castro Santos Borba Dias

De 11/02/2009 até 09/09/2009



Humberto Falcão

De 22/09/2005 até 07/05/2009



Edison Nazareth Alves

De 03/03/2000 até 22/09/2005



Ruy Rodrigues da Silva

De 22/01/1999 até 03/03/2000



Osvaldo Della Giustina

De 22/01/1997 até 20/02/1999



Zuhair Warwar

De 29/05/1995 até 01/10/1996



Livio Willian Reis de Carvalho

De 22/02/1995 até 29/05/1995



Delby Fernandes Medeiros

De 10/05/1994 até 22/02/1995



Laurentino Fernandes Batista

De 05/02/1993 até 10/05/1994



Antônio Luiz Maya

De 11/05/1992 até 05/02/1993

 Maria das Graças Gomes Monteiro De 07/07/1991 até 11/05/1992	 Cícinato Mendes da Silva De 18/06/1991 até 07/07/1991	 Maria do Rosário Cassimiro De 21/02/1990 até 18/06/1991
---	---	---

Fonte: UNITINS (2025).

Em 2021, a universidade alcançou mais uma conquista importante para sua autonomia, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 41/2021, que acrescentou o § 3º ao Art. 134-A da Constituição Estadual, estabelecendo a aplicação anual, no mínimo 1% da Receita Corrente Líquida na manutenção do ensino superior. Essa medida proporcionou melhores condições para a consolidação e expansão das atividades acadêmicas e administrativas da Unitins. Em 2022, a instituição mobilizou-se para o planejamento estratégico do quinquênio 2023-2027, por meio da construção coletiva do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que incluiu o mapeamento dos cenários interno e externo, identificando fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades. O processo envolveu amplamente os setores administrativos e os cinco Câmpus da Universidade, resultando em um conjunto de ações e metas estratégicas, com foco no aperfeiçoamento contínuo das atividades institucionais (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2025).

2.2 Governança: Marcos Históricos

A liderança no contexto da governança universitária assume um papel destaque na promoção do desempenho institucional e da sustentabilidade das universidades públicas. Em resposta às exigências determinadas por ambientes educacionais cada vez mais complexos e dinâmicos, têm sido desenvolvidos diversos modelos teóricos e metodologias de avaliação cujo objetivo é o de compreender como a prática da liderança pode ocorrer de forma eficaz. Nessas circunstâncias, ganham destaque as abordagens que propõem a liderança distribuída, a governança compartilhada e os modelos híbridos como alternativas promissoras para o fortalecimento da governança universitária, uma vez que promovem articulações mais horizontais, sensíveis à diversidade de atores e aos desafios atuais enfrentados pelas instituições de ensino superior (Hsieh, 2022; Antoni; Fia; Sacconi, 2021).

A literatura mais recente também tem apontado para a emergência de modelos baseados em competências, frequentemente associado aos princípios de liderança distribuída, como mecanismos inovadores relacionados à sustentabilidade e à capacidade de adaptação perante as transformações dos sistemas educacionais. Esses modelos, embora tenham origem

em experiências do setor público, apresentam potencial de adaptação ao contexto universitário, na medida em que favorecem a descentralização das decisões, o engajamento coletivo e o fortalecimento do senso de responsabilidade compartilhada entre os diferentes segmentos institucionais (Alam, 2022; Akerboom; Groeneveld; Kuipers, 2024; Walters, 2020).

Quando baseada nos pressupostos da economia institucional, a governança compartilhada se apresenta como fator de estímulo da cooperação interdependente, incentivo ao investimento em capital humano e, conseqüentemente, de melhoria nos resultados acadêmicos. Em especial, estruturas de decisões participativas têm se mostrado correlacionadas com maior produtividade em pesquisa e com uma gestão mais responsiva às demandas da comunidade universitária (Antoni; Sacconi, 2021).

Nos modelos híbridos é possível observar uma crescente tendência de combinação entre práticas de gestão, influenciada pelo setor corporativo, e os princípios acadêmicos tradicionais, refletindo a complexidade muito característica da governança universitária em uma perspectiva de mudanças globais e locais. Essa abordagem híbrida reconhece a natureza não linear das transformações institucionais, bem como a necessidade de adaptações permanentes frente à instabilidade dos ambientes regulatórios, financeiros e sociais que moldam as universidades atuais (Christopher; Ukwatte; Yapa, 2020; Walters, 2020; Hsieh, 2022; Lebeau; Alruwaili, 2021).

O avanço desses modelos tem sido acompanhado pelo estabelecimento de novos quadros analíticos capazes de compreender a governança universitária em sua natureza multidimensional, adotando perspectivas institucionais, sociológicas e históricas, permitindo assim a identificação das trajetórias, tensões e potenciais das modificações (Hsieh, 2022).

Apesar dos avanços teóricos e da ampliação das abordagens avaliativas, persistem desafios significativos de natureza cultural e estrutural que atravessam o processo de implementação desses modelos. As barreiras provenientes da cultura organizacional, das normativas legais vigentes e da resistência a mudanças, principalmente em situações marcadas por tentativas de modernização institucional, continuam a dificultar o estabelecimento de práticas de governança mais integradas e eficazes (Christopher; Ukwatte; Yapa, 2020; Ruan; Cai; Stensaker, 2023; Lebeau; Alruwaili, 2021).

A transformação digital impõe ainda novas exigências à liderança universitária, particularmente quanto à capacidade de promover um ecossistema de governança inovador, flexível e colaborativo. Nesse contexto, desponta a liderança generativa como uma proposta orientada à criação de interações qualificadas entre diferentes níveis e grupos que compõem o

tecido institucional, favorecendo a emergência de uma cultura organizacional mais adaptativa, sensível às dinâmicas da digitalização e comprometida com o desenvolvimento acadêmico sustentável (Gruzina; Melnichuk; Belogash, 2020).

A governança abrange uma diversidade de mecanismos, práticas e processos aplicados em diferentes contextos, como administração pública, organizações privadas e do terceiro setor. Seu papel direciona as atividades organizacionais, influenciando a tomada de decisões, a distribuição de poder, a responsabilização e o alcance de objetivos.

Os autores Buta e Teixeira (2012), exploram três dimensões principais para a compreensão da governança pública conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 4 - Dimensões: conceitual - mensural - democrática

Dimensão	Considerações	Desafios/limitações
Conceitual	- Governança é vista como um conceito polissêmico, que varia conforme os contextos e os atores que a aplicam. - Abordagem como a teoria da agência, foca no controle e monitoramento dos gestores públicos para mitigar comportamentos oportunistas. - A abordagem teórica dos stakeholders, foca na inclusão dos diversos atores na tomada de decisão.	A diversidade conceitual pode levar a interpretações fragmentadas e incoerentes, dificultando uma definição clara do que se entende por governança pública.
Mensuração	Envolve indicadores variados, como a participação social, a efetividade governamental e a responsabilização.	- Os autores apontam que há uma dissonância entre o que se propõe medir e o que efetivamente é capturado. - Alguns indicadores não podem capturar a complexidade total da governança. - A mensuração deve incorporar elementos que reflitam a capacidade dos gestores de coordenar ações entre diferentes setores, ou envolver os cidadãos nos processos de tomada de decisão.
Democrática	- Destaca a necessidade de legitimação das ações governamentais por meio da participação social e da transparência. - Envolve mecanismos contínuos de controle social e engajamento dos cidadãos na formulação e implementação de políticas públicas.	- A dimensão democrática, é essencial, mas muitas vezes é tratada de maneira superficial. - Embora existam fóruns participativos, há uma dificuldade em transformar essa participação em poder real de decisão. - A participação social ainda é restrita a momentos simbólicos ou formais. - A governança democrática ainda enfrenta barreiras estruturais e culturais.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De forma integrada, as três dimensões ressaltadas pelos autores, refletem a necessidade de uma governança que enfatize o equilíbrio entre eficiência técnica e legitimidade social, que seja responsiva e orientada ao interesse coletivo.

De acordo com o Banco Mundial, governança em sua amplitude, diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas), sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente. Busca, portanto, maior efetividade (produzir os efeitos pretendidos) e maior economicidade (obter o maior benefício possível da utilização dos recursos disponíveis) das ações (Brasil, 2014b).

Na concepção de Bento (2003, p. 85) “Governança diz respeito aos pré-requisitos institucionais para a otimização do desempenho administrativo, isto é, o conjunto dos instrumentos técnicos de gestão que assegure a eficiência e a democratização das políticas públicas”. Em seu contexto histórico, a governança está associada a necessidade de regulação das organizações privadas, que passaram a ser geridas por terceiros, em vez de seus proprietários. Nesse sentido, para lidar com esses desafios, melhorar o desempenho organizacional e mitigar esses conflitos, foram desenvolvidas diferentes estruturas de governança.

Apesar do termo governança ter uma longa trajetória, seu conceito e importância atuais, foram solidificados nas últimas três décadas.

Nesse contexto, destaca-se o papel fundamental do Estado na regulação das organizações privadas, que na visão de Berle e Means (1933), a intervenção estatal é necessária para equilibrar os interesses privados das corporações com o bem-estar público, prevenir abusos de poder e garantir a equidade no funcionamento dos mercados.

Os autores Bortolotti e Perotti (2007), entendem que a transferência de controle para o setor privado pode, em certos casos, melhorar a governança, já que governos podem enfrentar mais dificuldades em limitar abusos políticos do que em regular atividades privadas. No entanto, essa transição deve ocorrer em ritmo adequado ao desenvolvimento institucional, evitando a captura regulatória e garantindo que o sistema regulatório avance com autonomia em relação a interesses políticos e privados.

A criação da *US Securities and Exchange Commission* em 1934 nos Estados Unidos, exemplifica essa perspectiva, visto que essa entidade é responsável por salvaguardar os investidores, promover a justiça e a ordem nos mercados, além de facilitar a formação de

capital (Brasil, 2013). De acordo com o exposto, observa-se que a separação entre a propriedade e o controle das organizações complexas, trouxe a necessidade de mecanismos de governança para ente proprietários, Conselho Administrativo, Gestão Executiva e instâncias de fiscalização.

Estas práticas de gestão corporativa transformam princípios em sugestões práticas eficazes, harmonizando interesses com o intuito de proteger e maximizar o valor da empresa, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua durabilidade (IBGC, 2009).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2004, p.11), também define que "A governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a administração de uma empresa, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas". Na visão de Cadbury (1992, p. 14), "Governança corporativa é o sistema pelo qual organizações são dirigidas e controladas".

Gestão corporativa representa também um conjunto de procedimentos empresariais fundamentados em princípios compartilhados que foram elaborados globalmente desde 1990. Dessa forma, a governança pode ser compreendida como um sistema de interação, uma estrutura de autoridade, e o conjunto total de métodos que busca a conexão entre a estratégia, a administração, a tomada de decisões e o monitoramento de resultados, abrangendo todos os interessados da empresa, com o propósito da garantia de sua perenidade (Giacomelli *et al.*, 2017).

A literatura sobre o tema ressalta a importância desses mecanismos de direção e controle para garantir a integridade, ética e eficiência nas operações das organizações. São conceitos que representam diferentes abordagens e perspectivas sobre governança corporativa, evidenciando sua complexidade e a variedade de fatores envolvidos. O ponto fundamental da governança corporativa é o estabelecimento das melhores práticas para gerir a organização e também a responsabilização dos envolvidos.

Todo esse processo se iniciou em 1990, quando, em resposta a crise financeira, o Banco da Inglaterra instituiu uma comissão liderada por Adrian Cadbury e composta por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados, para elaborar o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, conhecido como Cadbury Report.

Inspirado no desenvolvimento do mercado de capitais dos EUA, este relatório propôs inovações para melhorar o desempenho dos conselhos de administração, que até os anos 1990 eram insatisfatórios. Publicado em dezembro de 1992, o Relatório Cadbury, foi um marco

pioneiro, pois destacou critérios rigorosos de auditoria, prestação de contas, controles internos e gestão corporativa, refletindo as práticas avançadas do mercado global.

Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2013, p. 12), publicou a obra: *Internal Control – Integrated Framework*: “É reconhecida como uma estrutura modelo para desenvolvimento, implementação e condução do controle interno, bem como para a avaliação de sua eficácia”. Em 30 de julho de 2002, a Lei *Sarbanes-Oxley* foi promulgada nos EUA, após escândalos contábeis, envolvendo empresas de capital aberta nos Estados Unidos.

Os escândalos revelaram que essas empresas haviam manipulado seus demonstrativos financeiros para inflar seus resultados e enganar os investidores, o que provocou uma crise de confiança no mercado de ações e levou à perda de bilhões de dólares por investidores. De acordo com Silva e Robles Junior (2008), com a promulgação da lei *Sarbanes-Oxley*, foram estabelecidos uma série de requisitos para as empresas de capital aberto, incluindo:

- independência dos auditores externos: devem ser independentes da empresa que auditam e devem ser escolhidos por um comitê de auditoria independente do conselho de administração.
- controles internos: devem ser implementados controles internos eficazes para garantir a precisão e a confiabilidade dos registros financeiros.
- relatórios financeiros: as empresas devem divulgar informações financeiras precisas e completas em seus relatórios.
- responsabilidade: os executivos das empresas são responsáveis pela precisão dos seus relatórios financeiros.

A Lei *Sarbanes-Oxley* (Estados Unidos, 2002), teve um impacto significativo na governança corporativa nos Estados Unidos e em outros países, pois ajudou a restaurar a confiança no mercado de ações e a promover a transparência nas empresas e ainda continua sendo uma referência global para regulamentações semelhantes. Ainda em 2002, o *European Corporate Governance Institute* (ECGI) foi fundado para apoiar investigações independentes e realizar melhorias contínuas na governança corporativa, em uma perspectiva europeia e global.

Após a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley* (EUA, op. cit.) o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004), lançou o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework 2002*, diversos países, incluindo membros do G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos) e organizações como o Banco Mundial, o Fundo

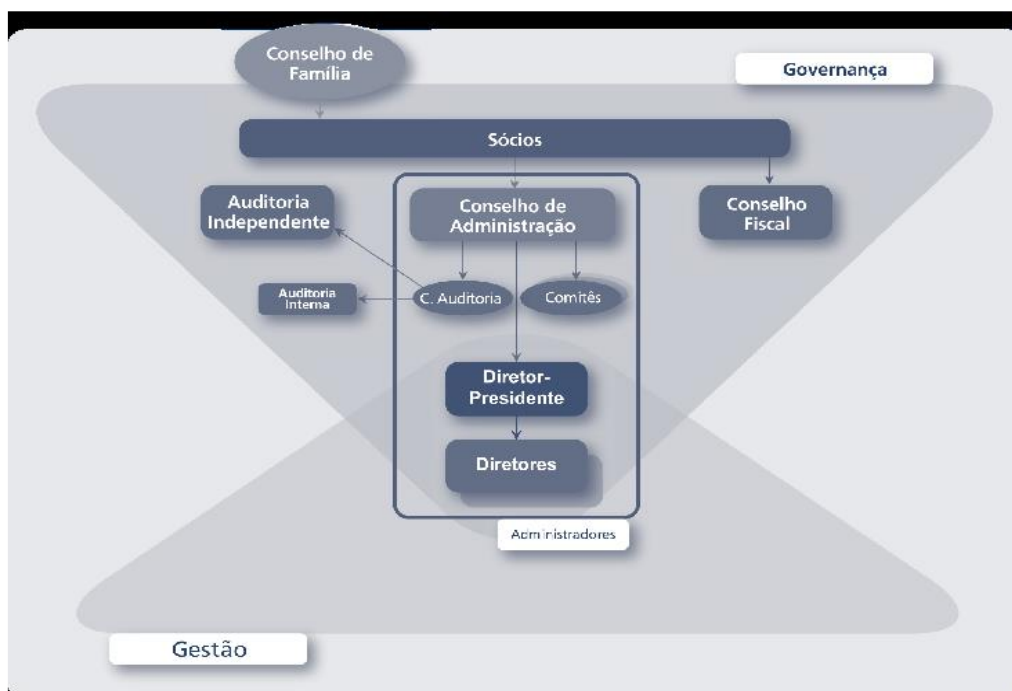
Monetário Internacional – FMI e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, passaram a adotar medidas para promover a governança corporativa. Essas medidas visavam prevenir a ocorrência de novos escândalos contábeis e fortalecer a transparência e a *accountability* nas empresas (Brasil, 2013).

No Brasil, a governança corporativa tem sido um tema crescente de interesse, tanto no setor privado quanto no público. Em 2001, foi publicado um panorama sobre a governança corporativa no Brasil, pela *McKinsey e Korn/Ferry*. No mesmo ano, a Lei 10.303/2001 alterou a Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/1976), buscando aprimorar a governança corporativa das empresas de capital aberto.

A lei estabeleceu uma série de requisitos para essas empresas, incluindo a criação de um Conselho de Administração independente e a divulgação de informações financeiras precisas e completas. Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também publicou recomendações sobre governança, com foco em empresas de capital aberto e visam complementar os requisitos estabelecidos pela Lei 10.303/2001.

Nos anos de 2004 e 2009, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, lançou duas versões do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa com quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e Responsabilidade Corporativa, aplicáveis a diversos tipos de organizações, incluindo o Terceiro Setor, cooperativas, estatais e órgãos governamentais (Brasil, 2013). A versão mais atual desse código tem como princípios: integridade, transparência, equidade, responsabilização (Accountability) e sustentabilidade. (IBGC, 2023). A figura 2 representa o sistema de governança corporativa.

Figura 2 - Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2009, p. 73).

Observa-se nesta estrutura de governança corporativa, uma integração tanto da gestão operacional quanto a governança estratégica, onde os papéis e responsabilidades estão claramente distribuídos entre as diferentes instâncias de decisão e controle dentro de uma organização, para assegurar a confiança de todos os stakeholders.

2.3 Governança Pública

Com a crise fiscal dos anos 1980, particularmente no âmbito do setor público, a governança pública passou a ser tema de debate, quando surgiram diversas teorias ao redor do mundo (Brasil, 2014).

A *International Federation of Accountants* (IFAC), publicou em 2001 o Estudo nº 13 sobre Boa Governança no Setor Público, seguido em 2003 pelo Guia de Melhores Práticas para a Governança no Setor Público, elaborado pelo *Australian National Audit Office* (ANAO), e em 2004 pelo Guia de Padrões de Boa Governança para Serviços Públicos, publicado pelo *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* e pelo *Office for Public Management Ltd*. Desde então, dezenas de países passaram a se preocupar com aspectos relacionados à governança, surgindo diversos códigos nacionais e internacionais de boas práticas de governança pública (Oliveira; Tazinasso, 2015).

Ainda no contexto global, a Governança Pública tem sido objeto de análise e discussão por parte de organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas

(ONU, 2015), que destaca a importância da governança pública na implementação eficaz dos ODS, ao integrar as dimensões econômica, social e ambiental. A ONU frisa ainda que os ODS não apenas buscam enfrentar desafios globais como desigualdades, pobreza e mudanças climáticas, mas também demandam uma estrutura de governança que envolva múltiplos atores: governos, setor privado e sociedade civil, na formulação de políticas sustentáveis e inclusivas.

Em 1990 a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cria a *Public Management Committee* (Comitê de Gestão Pública), vindo a ser sucedida pelo Comitê de Governança Pública e pela Diretoria de Governança Pública e Desenvolvimento Territorial. Esse processo marcou a inserção definitiva da temática da governança pública na agenda da OCDE (Thorstensen; Nogueira, 2020).

Desde então, a OCDE (2017), passou a destacar a governança pública como um instrumento essencial para o fortalecimento das capacidades estatais. Em sua publicação, o *Government at a Glance 2017*, ressalta que a governança pública é fundamental para apoiar a estabilidade econômica, minimizar a corrupção e melhorar a capacidade dos governos de implementar reformas de maneira consistente e coordenada. Essa perspectiva está diretamente alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando o papel da governança na promoção de sociedades mais justas e eficazes.

Complementando essa visão, o Banco Mundial (2017), definiu a governança pública como o conjunto de práticas por meio das quais o poder é exercido em um país, incluindo processos de escolha, renovação e continuidade dos governos, bem como a capacidade de formulação e implementação de políticas públicas eficazes. Tais práticas devem ser pautadas por princípios de transparência, eficiência e responsabilidade, que asseguram a legitimidade das ações governamentais e a confiança da sociedade nas instituições públicas.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988, estabeleceu no art. 1º, que “a República Federativa do Brasil [...] constitui-se em Estado Democrático de Direito”, deixando claro que o poder emana do povo e não está concentrado no governo (Brasil, 2014). Em 1994, foi publicado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/94), que versa sobre os enfoques éticos e morais e o comportamento da liderança.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), de 2000, também foca no comportamento da liderança. Em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), foi criado com o objetivo de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. Já a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de

novembro de 2011) e a Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que trata do conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal, são instrumentos importantes de transparência que asseguram o direito fundamental de acesso à informação (Brasil, 2014b; Brasil, 2018b; Oliveira; Tazinasso, 2015).

O Banco Mundial reconhece a importância da governança para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, e destaca que a má governança pode levar a crises políticas, econômicas e sociais devastadoras. Por outro lado, a boa governança pode promover a estabilidade, a justiça e a prosperidade para todos os cidadãos (Brasil, 2018a; Brasil 2018b).

É inegável que a governança pública é importante para o desenvolvimento de uma nação. A OCDE, o Banco Mundial e a ONU, reconhecem que a confiança é o elemento fundamental da legitimidade da atuação pública. Para o Banco Mundial, a legitimidade da atuação pública deriva de três fontes: a entrega constante de resultados previamente pactuados, a percepção de que as políticas e leis foram desenvolvidas e implementadas de forma justa e imparcial, e a autoridade gerada pelo compartilhamento de um conjunto de valores e costumes, entre os indivíduos e o governante (Brasil, 2018a).

A OCDE e o Banco Mundial buscam reforçar sua autoridade e legitimidade por meio da produção e disseminação de conhecimento técnico e econômico, utilizando documentos de referência para orientar reformas na governança pública. Essas organizações reconhecem que a legitimidade de suas recomendações e práticas está ligada à confiança depositada em sua expertise e processos de validação do conhecimento (Francesco and Guaschino, 2020).

No contexto da ONU, especialmente na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), a confiança é apontada como fator essencial para a legitimidade e credibilidade das ações globais. A ausência de confiança prejudica a cooperação e dificulta avanços em políticas climáticas, enquanto o fortalecimento da confiança é visto como caminho para relações mais legítimas e eficazes entre atores estatais e não estatais (Suisseya, Elhard and Paul, 2021).

A literatura sobre legitimidade em ordens liberais destaca que a confiança social é um componente fundamental para a justificação pública e a aceitação das instituições. A legitimidade das ações públicas depende, em grande parte, do nível de confiança que a sociedade deposita nessas instituições (Gjesdal, 2023).

Contudo, quando a atuação pública é deslegitimada, as políticas e regras tendem a ter um custo maior de implementação, já que a adesão voluntária fica comprometida. É uma

situação que afeta a confiança do cidadão na instituição e alimenta um ciclo vicioso de desconfiança recíproca, que fomenta a burocracia e a desconformidade (Brasil, 2018a). Nesse sentido é fundamental que os governantes trabalhem para promover uma governança pública capaz de entregar resultados, desenvolver e implementar políticas e leis de forma justa e imparcial, e compartilhar valores e costumes com a população (Brasil, 2018a).

A relevância da governança está na promoção do desenvolvimento sustentável e na garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos. Essa concepção está em consonância com a visão do TCU, para quem a governança é composta por um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, que conferem ao Estado a capacidade de alcançar seus objetivos e responder de maneira adequada às demandas sociais, (Vieira; Barreto, 2019).

A governança pública ainda é definida como um sistema que busca harmonizar o exercício do poder entre diversos agentes, como cidadãos, governantes, gestores e colaboradores da administração pública. Seu objetivo é assegurar que o interesse coletivo tenha prioridade sobre os interesses particulares de indivíduos ou grupos específicos, promovendo assim o bem comum (Brasil, 2014b).

Os aspectos de liderança, estratégia e controle do desempenho organizacional oferecem as condições para a gestão de riscos e à transparência, responsabilidade e prestação de contas. Trata-se, portanto, de um conjunto de elementos interligados que busca garantir a efetividade e a legitimidade das ações governamentais (Brasil, 2014b).

Dentre os mecanismos de governança pública definidos pelo TCU, destaca-se a liderança, que compreende o conjunto de habilidades e competências necessárias, para que os gestores públicos possam exercer com excelência suas funções. Nesse sentido, a liderança se apresenta como um fator determinante para o sucesso das políticas públicas, uma vez que é capaz de influenciar diretamente o desempenho das equipes e o alcance dos objetivos estabelecidos (Andrade, 2023).

A liderança pode ser considerada como um mecanismo prioritário, uma vez que a partir dela é possível compreender o que realmente importa para as partes interessadas, e assim estabelecer as condições necessárias para definir a estratégia e o controle que serão exigidos por todos os processos de governança (Andrade, 2023).

Em linhas gerais, a governança é um conceito amplo e multidimensional, abordado de diversas maneiras, conforme a área ou a perspectiva de análise (Matias-Pereira, 2018).

Com múltiplos significados, a governança passou a ser aplicada em diversos contextos, como empresas, governos, muitas vezes sem critérios claros para caracterizar o que seria a "boa governança". Para "depuração" desse conceito, especificamente na direção de

uma governança para resultados, essa abordagem deve partir de diferentes eixos de significação (governança corporativa, governança político-institucional, governança pública), cada um representando uma faceta distinta do conceito de governança (Martins, 2018).

Com uma diversidade de conceitos, as perspectivas de observação sobre governança foram evoluindo com o objetivo de orientar os gestores públicos na melhoria da administração (TCU, 2020). As perspectivas de observação propostas pelo TCU, foram evoluindo a partir de seus referenciais (2013, 2014, 2020), que alinham-se aos três eixos sugeridos por Martins (2018), conforme demonstrado no Quadro 5

Quadro 5 - Perspectivas de observação da governança no setor público

Referencial - 2013 (1ª versão)	Referencial – 2014 (2ª versão)	Referencial - 2020 (3ª versão)	Descrição
Sociedade e Estado	Sociedade e Estado	Perspectiva de Centro de Governo. Perspectiva mesclada do RGB-2013/2014 (perspectiva de sociedade e Estado)	Enfatiza o papel estratégico do governo em direcionar a nação e obter legitimidade junto às partes interessadas.
Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas	Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas	Perspectiva de Políticas Públicas. Perspectiva mesclada do RGB-2013/2014 (perspectiva dos entes federativos, esferas de poder e políticas públicas)	Trata do desempenho de programas e políticas, considerando as interações entre diferentes entes públicos e privados para garantir a execução eficaz dessas políticas.
Órgãos e entidades	Órgãos e entidades	Perspectiva Organizacional	Também conhecida como corporativa. Se concentra no desempenho das organizações públicas e dos entes jurisdicionados ao TCU.
Atividades intraorganizacionais	Atividades intraorganizacionais	Perspectiva mesclada do RGB-2013/2014 (perspectiva órgãos e entidades e atividades intraorganizacionais).	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Esses eixos, embora distintos, compartilham uma base comum: o foco na tomada de decisão e na implementação de ações, independentemente do contexto (empresarial, institucional ou público). Assim, Martins (2018), argumenta que a governança em quaisquer

dessas perspectivas, lida com a condução de organizações, países, ou problemas públicos complexos.

Com base nessas perspectivas, observa-se o papel essencial da governança na relação entre gestores públicos e os cidadãos, ao estabelecer acordos sobre responsabilidades e limites das entregas esperadas. Esses acordos são fundamentais para garantir uma gestão eficiente, onde a confiança e o monitoramento constante ajudam a minimizar riscos e assegurar o cumprimento das obrigações. A participação ativa dos cidadãos no acompanhamento das políticas públicas fortalece essa relação, por meio do controle social sobre os gestores (Andrew *et al.*, 2015).

A mediação da governança considerando os aspectos: participação social, a transparência e a prestação de contas (*accountability*), são fundamentais para garantir que as ações da gestão estejam em conformidade com os objetivos da sociedade, minimizando o risco de desvio de objetivos públicos por interesses pessoais (Matias-Pereira, 2018).

Além disso, os mecanismos de controle como auditorias, canais de participação cidadã e o monitoramento constante, são importantes para reduzir a assimetria de informações e aumentar a probabilidade de que os gestores ajam em conformidade com os objetivos públicos (TCU, 2020).

2.3.1 Governança no setor público: estruturas e mecanismos

As estruturas de governança no setor público promovem a interação entre os diversos atores para alcançar uma governança eficiente. Essas estruturas se dividem em internos e externos: as externas são responsáveis pela fiscalização, controle e regulação da administração pública, operando de forma autônoma e independente, sem vínculo com uma única organização. Por sua vez, as internas lidam com a definição, avaliação estratégica e monitoramento do desempenho das políticas públicas, fazendo parte da administração. Um sistema de governança eficaz depende da integração e cooperação entre essas diferentes estruturas (Brasil, 2014b). A figura 3 apresenta esta estrutura.

Figura 3 - Sistema de governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados



Fonte: TCU (2020, p. 39)

Nessa estrutura, o sistema é apresentado em uma hierarquia clara, com distribuição de responsabilidades desde a autoridade máxima até o nível operacional, a fim de garantir uma gestão integrada.

A autoridade máxima assume a responsabilidade central pela condução e desempenho das entidades e órgãos, enquanto os dirigentes superiores são responsáveis por definir políticas e direcionar a organização em direção aos objetivos estratégicos.

No nível tático os dirigentes, articulam a execução das estratégias e no nível operacional, gerentes e supervisores asseguram a implementação diária das atividades.

Além da estrutura hierárquica, o sistema de governança pública deve desenvolver funções essenciais para promover um alinhamento contínuo entre as ações dos gestores e as expectativas da sociedade.

Primeiramente, é necessário **avaliar** o ambiente e os cenários para identificar riscos e oportunidades, analisando tanto o desempenho atual quanto as projeções futuras. Com base nessa análise, a governança **direciona** e orienta a preparação e a articulação de políticas e planos, garantindo que as funções organizacionais respondam às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral). Por fim, é fundamental **monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas (Brasil, 2014b; Brasil, 2018a).

Esse acompanhamento não apenas permite a identificação de desvios e a necessidade de ajustes, mas também fortalece a transparência na administração pública, promovendo uma gestão responsiva e comprometida com o interesse público (Brasil, 2014b; Brasil, 2018a).

2.3.2 Relação entre as funções de governança e gestão

No contexto do setor público, a governança diz respeito a estruturas, funções, processos organizacionais, que visam garantir que as ações estejam alinhadas às expectativas das partes interessadas. As principais funções de governança incluem:

- I) definir o direcionamento estratégico;
- II) supervisionar a gestão;
- III) envolver as partes interessadas;
- IV) gerenciar riscos estratégicos;
- V) gerenciar conflitos internos;
- VI) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e
- VII) promover a *accountability*.

Em complemento, a **gestão** integra-se diretamente aos processos organizacionais, assumindo a responsabilidade pela execução diária destas atividades, com as seguintes funções:

- I) implementar programas;
- II) garantir a conformidade com as regulamentações;
- III) revisar e reportar o progresso de ações;
- IV) garantir a eficiência administrativa;
- V) manter a comunicação com as partes interessadas; e
- VI) avaliar o desempenho e aprender.

Na execução dos processos organizacionais inclui-se o planejamento, o controle e o uso eficiente dos recursos, para que os objetivos das entidades públicas sejam realizados de maneira eficaz (Brasil, 2014b).

Figura 4 - Relação entre governança e gestão



FIGURA 6: Relação entre governança e gestão.

Fonte: TCU (2013, p.21)

2.4 Princípios Básicos de Governança para o Setor Público

Com base em diretrizes do Banco Mundial, são princípios fundamentais da boa governança: a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability*, que devem orientar a atuação do setor público e promover a confiança da sociedade nas instituições (Brasil, 2013). Estes princípios são descritos em mais pormenores a seguir:

a) Legitimidade: princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. *Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público e o bem comum, foram alcançados.* Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo.

b) Equidade: promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros - políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança.

c) Responsabilidade: diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

d) Eficiência: é *fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível.* Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

e) Probidade: trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar,

gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança.

f) Transparência: caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.

g) Accountability: As normas de auditoria da *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) - Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria) conceituam *accountability* como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de *assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades* (Brasil, 2013; Brasil 2014b; Brasil 2018a).

2.5 Dimensões para a Governança na Administração Pública

A governança pública tem como referência, os princípios da governança privada os quais norteiam as atividades na administração pública, buscando alcançar eficiência e eficácia, na condução dos processos, visando um melhor atendimento, as demandas da sociedade. Nesse contexto, foram desenvolvidos modelos que adaptam princípios originalmente aplicados ao setor privado às necessidades específicas da gestão pública.

Um marco importante nesse processo foi o lançamento, em 2001, do *Study 13* pela *International Federation of Accountants* (IFAC), que tratou da gestão no setor público e estabeleceu diretrizes organizadas em quatro áreas principais: normas de conduta, estruturas e procedimentos organizacionais, mecanismos de fiscalização e divulgações externas (Sales *et al.*, 2015). Essas diretrizes traduzem-se em princípios consagrados por práticas recomendadas em cada uma dessas quatro dimensões *estabelecidas pelo IFAC* para governança na administração pública, a saber:

a) Padrões de Comportamento: relacionados ao exercício de liderança para a determinação de valores, padrões de comportamento e cultura da organização;

b) Estruturas e Processos organizacionais: relacionados à forma como a alta gestão é indicada, as responsabilidades são definidas e a organização se torna confiável;

c) Controle: relacionados à instituição dos controles de forma a subsidiar o alcance dos objetivos da entidade, a eficiência a efetividade das operações, a confiabilidade dos relatórios e a conformidade com relação à aplicação de leis e regulamentos.

d) Relatórios Externos: relacionados à forma como a alta gestão da organização demonstra sua responsabilização pela administração das finanças públicas e desempenho no uso dos recursos.

2.6 Governança e *Compliance*, uma era nova na Administração Pública

Os sistemas de governança e compliance na UNITINS buscam contribuir para o desenvolvimento da gestão baseada em mecanismos de liderança, estratégia e controles necessários à inovação e modernização das ações práticas da gestão. Assim como desenvolver e aprimorar a melhoria contínua de serviços e ações suportadas por uma gestão do conhecimento, que produzam, sistematize e compartilhem conhecimentos produzidos no cenário organizacional. Dessa forma, a instituição pode promover o desenvolvimento das competências necessárias à sua sustentabilidade a longo prazo (De Melo *et al.*, 2022).

Na administração pública, a avaliação, direcionamento e monitoramento das ações de gestão previstas pelos mecanismos de liderança, estratégia e controle, coadunam com uma gestão que busca resultados a partir da aplicação eficiente de recursos públicos. Além disso, busca-se uma cultura organizacional alicerçada em ética, integridade e transparência, *indo do controle formal para o controle de resultados* (Rodrigues; Pereira, 2021).

Para atingir e manter esses objetivos é essencial o envolvimento e o apoio da alta gestão, com vistas a garantir recursos para a utilização de novas tecnologias, capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores e a busca de respostas efetivas para as demandas institucionais. O desenvolvimento de ferramentas ambientadas na realidade e estratégias integradas de gestão são passos cruciais nesse processo (Lobo; Ferreira, 2022).

O alicerce para o alcance dos pressupostos supracitados pode ser encontrado nos sistemas de Governança e Compliance a partir dos componentes, princípios, dimensões e pilares necessários à garantia de atendimento das exigências legais, organizacionais e sociais. Dessa forma, a administração pública pode consolidar práticas modernas e efetivas, alinhadas aos padrões de excelência exigidos pela sociedade contemporânea (De Melo *et al.*, 2022).

2.6.1 Compliance

O termo *Compliance* tem origem no verbo inglês “*To Comply*” e significa “agir de acordo com as normas”, transmitindo a ideia de conformidade com regras e regulamentos estabelecidos. Cronert (2022), sugere que a conformidade vai além do cumprimento por obrigações, sendo frequentemente guiada por um desejo de manter a privacidade e por valores e normas internalizados nas organizações. Mesmo sem fiscalização ou aplicação rigorosa das leis, os indivíduos e instituições tendem a seguir seu comportamento ao que é considerado

apropriado. No contexto organizacional, *o compliance* refere-se à prática de garantir que uma instituição siga corretamente todas as normas impostas pelos órgãos reguladores, cumprindo os requisitos exigidos para seu setor de atuação.

No Brasil ocorreu a publicação da lei federal 12.846 de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção ou Lei da Probidade Empresarial), com vistas à prevenção e combate às ações ilícitas praticadas contra a administração pública, fomentando a emergência de um novo ambiente de negócios em que a reputação de uma organização passa a ter valor econômico. Para regulamentar esta lei 12.846 de 1º de agosto de 2013, foi elaborado o decreto 8.420 de 18 de março de 2015. Criaram-se, com isso, incentivos favoráveis às empresas privadas para a instituição de mecanismos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação efetiva de códigos internos de ética e de conduta (Brasil, 2015).

A lei em comento teve influência de algumas importantes legislações internacionais sobre combate à corrupção, dentre elas cabe destacar a Lei de Práticas de Corrupção dos Estados Unidos (FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*), promulgada em 1977. Esta lei destina-se a criar sanções cíveis, administrativas e penais no combate à corrupção comercial internacional. A FCPA previne práticas corruptas, proibindo rigorosamente o pagamento, a oferta ou a promessa de receitas financeiras ou benefícios a funcionários públicos, candidatos políticos ou partidos, para obter vantagens indevidas, fechar negócios ou garantir tratamento preferencial (Estados Unidos, 1977).

No Brasil, no campo da administração pública direta, ainda não há determinação legal expressa no mesmo sentido. Mas é notório que são dispostos um amplo arcabouço jurídico que caminha nessa direção, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Compliance - Legislações

Número da Lei	Ementa	Descrição
Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992	Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências.	Tem como objetivo, garantir a integridade na administração pública, promovendo a transparência e a ética no exercício das funções estatais.
Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994	Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.	Estabelece princípios e normas que orientam a conduta ética dos servidores públicos em suas atividades profissionais e também na vida privada, quando esta

		impacta a percepção de integridade no serviço público.
Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005	Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.	Compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades, no âmbito do Poder Executivo Federal, por meio da instauração e condução de procedimentos correccionais.
Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.	Estabelece normas de finanças públicas com o objetivo de evitar o descontrole de gastos e assegurar a transparência na gestão financeira dos entes federativos.
Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.	Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.	Estabelece procedimentos para assegurar a transparência e publicidade das informações da administração pública, promovendo maior controle social sobre a gestão pública.
Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.	Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001.	Define as situações que configuram conflito de interesses, estabelece os requisitos e restrições para ocupantes de cargos que têm acesso a informações privilegiadas, e impõe impedimentos posteriores ao exercício de cargos ou empregos públicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado do Jusbrasil (2013).

No entanto, tais normas não parecem ser suficientes para assegurar e obrigar a implementação, no âmbito da administração pública direta, um programa voltado especificamente à estruturação de ações de conformidade e processos destinados à prevenção, detecção e correção de atos de fraude.

Por outro lado, diante da omissão legal, os órgãos de controle têm expedido inúmeras recomendações aos órgãos e gestores públicos com a finalidade de difundir a adoção de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação de códigos de ética e de conduta.

Com vistas a dar o suporte inicial relacionado ao Compliance, o governo federal publicou a Portaria do Ministério da Transparência - CGU nº 1.089 de 25 de abril de 2018, que estabelece as orientações necessárias para que órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional possam estruturar, executar e monitorar programas de integridade.

2.6.2 Atividades do Compliance

Segundo Marques (2019), as atividades exercidas são:

- Preparação e/ou aperfeiçoamento de um código de conduta;
- Mapeamento dos processos da empresa em todos os setores;
- Elaboração de atividades que promovam transparência nos processos da organização;
- Monitoramento de regulamentações e atividades do órgão em consonância com as leis;
- Controle interno de atividades;
- Fortalecer rotinas de inspeção e fiscalização de atividades;
- Criação e implementação de canais internos anônimos para denúncias;
- Prevenção de fraudes;
- Segurança da informação;
- Ações contábeis;
- Análise de riscos operacionais da área de atuação do órgão;
- Auditoria interna e externa;
- Atuar na cultura organizacional da empresa, estimulando a integridade entre gestores e colaboradores;
- Zelar pela imagem do órgão frente ao público e a mídia.

2.7 Os Nove Pilares do Compliance

De acordo com Sibille e Serpa (2016), o programa do Compliance é composto por 9 pilares que constam listados no Quadro 7.

Quadro 7 – Pilares do Compliance

Pilares	Descrição
1. Suporte da Alta Administração	O comprometimento da alta administração é essencial para o sucesso do cumprimento. Ela deve se envolver no planejamento e execução, além de nomear um profissional especializado em compliance para a implantação do programa.
2. Avaliação de Riscos	A avaliação de riscos, também chamada de Mapeamento de Riscos de Compliance (<i>Compliance Risk Assessment – CRA</i>), é uma das etapas mais importantes da

	implantação de um programa de integridade. Este mapeamento permite alinhar as ações aos objetivos da organização, considerando variáveis como o tamanho e a cultura organizacional.
3. Código de Conduta e Política de Compliance	O código de conduta ética, formaliza políticas para a conformidade com leis e promove uma cultura de integridade. É um guia que reforça comportamentos éticos dentro da organização.
4. Controles Internos	A organização deve criar mecanismos de controle para mitigar riscos internos e externos. Ferramentas como registros contábeis e financeiros ajudam a verificar a transparência das operações e da realidade da empresa.
5. Treinamento e Comunicação	Treinamento e comunicação interna são fundamentais para que todos compreendam e integrem o compliance na cultura organizacional. Os colaboradores precisam entender seu papel e os objetivos do programa para garantir seu sucesso.
6. Canais de Denúncias	Uma vez que estejam conscientes sobre a importância do compliance, os servidores precisam de canais de denúncia ativos para alertar sobre violações ao Código de conduta. Ou seja, deve-se manter e-mails, telefones e outras formas de comunicação à disposição dos colaboradores.
7. Investigações Internas	As organizações devem possuir processos internos que permitam investigações para atender prontamente às denúncias de comportamentos ilícitos ou antiéticos garantindo apuração dos fatos e responsabilização adequada.
8. Due diligence	Expressão inglesa que em tradução literal significa “diligência prévia”. O programa de compliance não pode ficar restrito ao comportamento da organização. Fornecedores, representantes, distribuidores e outros parceiros devem ser submetidos a um processo de due diligence. Ou seja, é importante avaliar o histórico de cada um deles antes de se estabelecer uma relação contratual.
9. Auditoria e Monitoramento	Verificação contínua do programa de conformidade para garantir que ele esteja bem executado e que os pilares estejam funcionando. Esta auditoria permite correções e ajustes conforme a necessidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado do LEC (2016).

Cada pilar citado no quadro reforça um compromisso com a integridade, com implementação de medidas que garantam que os riscos sejam minimizados e as condutas éticas, promovidas. A aplicação consistente desses pilares é essencial para que o compliance funcione e para que as responsabilidades de cada membro da organização sejam definidas e em alinhamento com os valores corporativos.

2.7.1 Os Três Pilares de um Mecanismo de Integridade e Sistema de Compliance

Avançando para os Três Pilares de um Mecanismo de Integridade, observa-se que essa estrutura consolida e operacionaliza os princípios já estabelecidos nos Nove Pilares. O IBGC (2017), destaca que o sistema de *compliance* é composto por um grupo de elementos que atendem as finalidades:

a) **prevenir:** este pilar envolve a criação de políticas e procedimentos claros que estabelecem os padrões de conduta organizacional. É importante a disseminação de uma cultura ética por meio de códigos de conduta e treinamentos eficazes, de modo a alcançar todos os níveis da organização. A prevenção não é apenas a conformidade com leis e

regulamentos, mas também reforça valores e princípios internos para mitigar riscos de fraudes e má conduta.

b) **detectar**: reconhecendo que a prevenção pode não ser completamente infalível, o pilar da detecção enfatiza o monitoramento contínuo e a utilização de ferramentas como canais de denúncia e auditorias regulares. Estes mecanismos permitem identificar desvios de conduta ou falhas nos controles internos, promovendo uma avaliação independente e tempestiva das vulnerabilidades.

c) **corrigir**: quando irregularidades são detectadas, ações corretivas imediatas devem ser implementadas, além de medidas disciplinares proporcionais. Este pilar reforça a tolerância zero a desvios éticos e destaca a importância de remediar as falhas do sistema de forma estruturada, prevenindo sua reincidência e fortalecendo os controles organizacionais. Esses pilares como discutido no texto, funcionam de forma interdependente, criando um ciclo de melhoria contínua que integra os princípios de governança corporativa à prática cotidiana da organização.

2.7.2 Governança e Compliance na UNITINS

Em 2014, foi estabelecido os termos de cooperação técnica entre o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, o Instituto Rui Barbosa e o Tribunal de Contas da União, para prática de ações conjuntas (que tem caráter preventivo e orientativo), com objetivo de obter o perfil e sistematizar informações sobre governança pública e gestão das aquisições em órgãos e entidades: Federal, Estadual e Municipal (Brasil, 2014a).

A UNITINS, após o estabelecimento desta parceria entre os partícipes destas três esferas: Federal, Estadual e Municipal, por meio da Portaria/UNITINS/nº 286/2020/Gabreitor, de 09 de dezembro de 2020, constitui seu Comitê Institucional de Governança e Compliance (Universidade Estadual do Tocantins, 2020).

Com o intuito de definir as normativas do comitê institucional de governança e *compliance*, a UNITINS elaborou e aprovou o regimento interno do comitê, de acordo com a Resolução/Consuni/nº.001, de 18 de março de 2021. (Universidade Estadual do Tocantins, 2021a). Neste mesmo ano, a partir da Resolução/Consuni/nº.010, de 1º de julho de 2021, a UNITINS publicou sua Política do Sistema de Governança e Compliance consubstanciado no processo administrativo 2020/20321/0797 (Universidade Estadual do Tocantins, 2021b).

De acordo com o Decreto nº 6.395, de 1º de fevereiro de 2022, que dispõe sobre a Política de Governança Pública da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, o Conselho de Governança Pública - CGOV, foi instituído (Brasil, 2022). Em sua

composição constam os seguintes membros titulares permanentes, onde dentre estes a Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS é membro, conforme listado a seguir.

- I- Secretário-Chefe da Casa Civil, na qualidade de Coordenador;
- II- Secretário-Chefe da Controladoria-Geral do Estado;
- III- Procurador-Geral do Estado;
- IV- Secretário da Fazenda;
- V- Secretário do Planejamento e Orçamento;
- VI- Secretário de Administração;
- VII -Reitor da Universidade Estadual do Tocantins - UNITINS.

2.8 Mecanismos - Componentes e Práticas de Governança

A governança é um processo que permite que as organizações alcancem seus objetivos de forma eficaz e eficiente. É composta por três funções principais: avaliar, direcionar e monitorar e para que essas funções sejam executadas de forma satisfatória, é necessário que sejam adotados alguns mecanismos de governança, conforme recomendação pelo Tribunal de Contas da União. Esses mecanismos são divididos em três categorias ‘liderança’, ‘estratégia’ e ‘controle’, detalhadas na sequência:

2.8.1 Mecanismos de Governança

Liderança que compreende um conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das *condições mínimas* para o *exercício* da *boa governança* (Brasil, 2017). Essas práticas estão pautadas em princípios como:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e
- d) motivação.

Esses líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da **Estratégia** necessária à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (Brasil, 2014b). Envolve o relacionamento com partes interessadas, a definição e monitoramento de objetivos,

indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e operações de unidades e organizações envolvidas na sua execução. (Brasil, 2013; Brasil, 2014b; Brasil, 2018a).

Entretanto, para que esses processos sejam executados, existem *riscos*, os quais devem ser previstos, avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de **Controles** e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (Brasil, 2014b).

Quando se fala de “*prestação de contas*” por *accountability* pode-se entender também que é autoavaliar serviços realizados, a divulgação dos sucessos ocorridos e a explicação sobre eventuais falhas, tudo de forma transparente. Essas obrigações são ainda mais significativas em cargos de natureza pública, financiadas com recursos provenientes de impostos pagos pela sociedade. Este controle compreende à implementação de processos organizados que buscam minimizar riscos, garantir o alcance dos objetivos institucionais e garantir que as atividades sejam realizadas de forma ética, ordenada, econômica, eficiente e eficaz, sempre respeitando os princípios de legalidade e economicidade no uso dos recursos públicos.

2.8.2 Componentes de Governança e sua evolução (1ª edição).

Na elaboração do Referencial Básico de Governança, em sua 1ª edição no ano de 2013, foi atribuído a cada mecanismo de governança: **liderança, estratégia e controle**, um conjunto de componentes que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (Brasil, 2013, p. 27). São esses:

- **L1:** pessoas e competências;
- **L2:** princípios e comportamentos;
- **L3:** liderança organizacional;
- **E1:** relacionamento com partes interessadas;
- **E2:** estratégia organizacional;
- **E3:** alinhamento transorganizacional;
- **E4:** estruturas de governança;
- **C1:** gestão de riscos e controle interno;
- **C2:** auditoria interna; e
- **C3:** accountability e transparência.

Nesta primeira abordagem foram elencados 3 componentes (**L1; L2; L3**), para o mecanismo liderança, 4 componentes (**E1; E2; E3; E4**), para o mecanismo estratégia e 3 componentes (**C1; C2; C3**), para o mecanismo controle.

2.8.3 Componentes de Governança e sua evolução (2ª edição).

“A cada um dos mecanismos de governança foi associado um conjunto de componentes que contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos” (Brasil, 2014b, p. 37 – 38).

Nesta 2ª edição, foi acrescentado mais um componente ao mecanismo liderança, denominado: *sistema de governança*, que refere-se a um conjunto de mecanismos e processos, que orientam o comportamento e as ações de uma organização. “Ele abrange as instâncias internas e externas de governança, o fluxo de informações, os processos de trabalho e as atividades relacionadas à avaliação, direcionamento e monitoramento da organização” (Brasil, 2014b, p. 47).

Em relação ao mecanismo estratégia, foi excluído o componente denominado estruturas de governança, estabelecido na 1ª edição do referencial, com a seguinte definição: “implantar e manter em operação o sistema de governança da organização, como as instâncias internas de governança, a administração executiva, a gestão tática e a gestão operacional, bem como os instrumentos de governança” (Brasil, 2013, p. 39). Já o mecanismo controle, tanto na 1ª edição, quanto na 2ª edição, continuou sem alterações.

2.8.4 Componentes de Governança e sua evolução (3ª edição).

Na 3ª e, até então, última edição do Referencial Básico de Governança, houve uma reformulação na estrutura dos três mecanismos (**liderança, estratégia, controle**), sendo que os componentes vinculados a cada mecanismo, passaram a ser denominados agora de práticas. Nesta atualização, as práticas diferem daquelas discutidas nas edições anteriores.

Essa atualização, baseia-se em fatores como evolução das práticas de governança pública, visando o acompanhando as mudanças nas leis e regulamentos, publicação de novos referenciais, foi adaptado também para ser aplicável a todas as organizações públicas, independentemente de seu tamanho ou setor, além de reduzir redundâncias e simplificar o processo de avaliação das instituições.

Na sequência (Quadro 8), apresenta-se um breve resumo, de cada uma das práticas, relacionadas aos mecanismos de governança:

Quadro 8 – Resumo de práticas dos mecanismos

Mecanismo	Prática	Conteúdo
-----------	---------	----------

Liderança	Estabelecer o modelo de governança	A prática de estabelecer o modelo de governança é essencial para que as organizações alcancem seus objetivos e entreguem valor aos seus stakeholders. Essa prática consiste na definição de um conjunto de diretrizes, valores, processos e estruturas que orientam as atividades de governança, que são: avaliar, dirigir e monitorar a gestão. Esta prática engloba três aspectos: 1 - identificação de instâncias internas e as de apoio à governança; 2 - a garantia de fluxos de informações eficazes entre elas as partes interessadas; e 3 - a definição dos processos de trabalhos e atividades relacionados à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da organização.
Liderança	Promover a integridade	A prática de promoção da integridade consiste em definir e promover os valores e padrões de comportamento esperados de todos os membros de uma organização. Isso começa com o comprometimento da liderança com esses valores e conduta.
Liderança	Promover a capacidade da liderança	Os resultados de uma organização estão intrinsecamente ligados às competências das pessoas que fazem parte dela. No âmbito da governança, é importante utilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança para otimizar os resultados organizacionais. Nesse sentido, é enfatizada a importância de nomear os dirigentes públicos (e seus assessores) por meio de processos transparentes e baseados em mérito, responsabilizá-los pelo desempenho e proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de suas capacidades de liderança, conforme preconizado pela OCDE em 2019 (TCU, 2020).
Estratégia	Práticas para gerir riscos	A gestão de riscos serve para identificar e entender os riscos e manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas" (Brasil, 2020). O objetivo da gestão de riscos é mitigar os impactos negativos dos riscos e maximizar os impactos positivos.
Estratégia	Estabelecer estratégia	O desenvolvimento da estratégia, requer uma compreensão profunda da razão de existência da organização e de seus objetivos futuros. Isso inclui o entendimento do contexto no qual a organização opera, abrangendo seus ambientes internos e externos, bem como a avaliação do desempenho da estratégia. (Lagace, 2018).
Estratégia	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	O Dec. 9.203/2017, que estabelece as diretrizes para a governança pública federal, determina que a alta administração deve implementar instâncias, mecanismos e práticas de governança que incluam, no mínimo, forma de acompanhamento de resultados (TCU, 2020).
Estratégia	Promover a gestão estratégica	A prática de promover a gestão estratégica consiste em garantir que a estratégia da organização seja compreendida e implementada em todas as unidades. Isso envolve o desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos específicos para cada unidade, a comunicação eficaz da estratégia e o monitoramento de seu progresso.
Estratégia	Monitorar o desempenho das funções de gestão	O monitoramento do desempenho das funções de gestão é uma atividade essencial para a liderança, que deve estabelecer rotinas para monitorar o progresso em direção aos objetivos organizacionais, por meio da atribuição de responsabilidades, para a execução dessas rotinas, incluindo indicadores, que devem ser escolhidos com base nos objetivos e metas da organização.
Controle	Promover a transparência	Em 2017, o Dec. 9.203 foi promulgado no Brasil, definindo a transparência como princípio da governança pública. Este decreto estabeleceu as diretrizes para a promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e resultados das organizações, com o objetivo de fortalecer o acesso público à informação (TCU, 2020).
Controle	Garantir o <i>accountability</i>	A efetividade do modelo de governança pública depende da capacidade de liderança em estabelecer práticas que incentivem a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas em todos os níveis da administração pública. Estes princípios são fundamentais para assegurar que as ações do governo atendam às necessidades da sociedade e promovam a confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

Controle	Assegurar a efetividade da auditoria interna	O artigo 18 do Dec. 9.023/2017, destaca o papel fundamental da auditoria interna governamental, na adição de valor e melhoria das operações das organizações para alcançar seus objetivos, através da realização de trabalhos de avaliação e consultoria. A abordagem da auditoria interna deve ser baseada em riscos, promovendo a prevenção, detecção e investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na gestão de recursos federais.
Controle	Avaliar a satisfação das partes interessadas	A Lei 13.460/2017, que regulamenta o art. 37, §3º, I da Constituição Federal de 1988, trata da participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos prestados pela administração pública. Essa legislação estabelece diretrizes para alinhar a prestação de serviço às reais necessidades da sociedade. Deve ser alcançado por meio da divulgação da carta de serviços ao usuário. Esse documento, tem a responsabilidade de apresentar informações claras e precisas sobre cada um dos serviços oferecidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado do Brasil (2020).

3 METODOLOGIA

3.1 Do Método

O estudo teve como abordagem a pesquisa do tipo qualitativa. De acordo com Demo (2012, p. 8 *apud* Marconi; Lakatos, 2022, p. 304): “Todo fenômeno qualitativo é dotado também e naturalmente de faces quantitativas e vice-versa”.

A abordagem qualitativa da pesquisa reconhece uma conexão dinâmica, única, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo, ambos inseridos na mesma realidade e interligados. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa enfatiza a necessidade de interpretar os fenômenos sociais considerando seu contexto, temporalidade e considerando todas as influências relevantes. A fonte primária de dados provém do ambiente da vida real, e a habilidade do pesquisador em interpretar essa realidade de maneira imparcial e lógica, embasado em teorias existentes, desempenha um papel crucial na atribuição de significado às respostas obtidas (Michel, 2015).

O enfoque qualitativo pode ser compreendido como um conjunto de abordagens interpretativas que buscam tornar o mundo "perceptível", transformando-o em uma série de representações por meio de observações, registros, gravações e documentos. Esse método é naturalista, já que explora objetos e seres vivos em seus contextos e ambientes naturais e do cotidiano, e interpretativo, pois procura atribuir significado aos fenômenos com base nas interpretações das pessoas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

3.2 Da Natureza

A pesquisa será de natureza Aplicada, pois conforme Barros e Lehfeld (2000, p. 78) tem como objetivo “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Ainda segundo os autores Fleury e Da Costa Werlang

(2016, p. 11 -12) “a pesquisa aplicada pode ser definida como conjunto de atividades nas quais conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, a fim de se obter e confirmar resultados, e se gerar impacto”.

3.3 Do Local de Realização e Delineamento da Pesquisa

A pesquisa realizada foi do tipo pesquisa de campo, que de acordo com Farias Filho; Arruda Filho (2015) é:

[...] é um tipo de pesquisa em que o pesquisador desloca-se de seu ambiente para o chamado “campo”, que pode ser um campo institucional (empresas), social (em comunidades) ou outros que não sejam um “laboratório”. É quando a coleta de dados e informações ou as observações são realizadas no ambiente em que o objeto está situado no local de manifestação do fenômeno pesquisado, in natura (Farias Filho; Arruda Filho, 2015, p. 67).

O delineamento abrangeu o planejamento amplo da pesquisa, desde a estruturação até a análise dos dados, considerando o ambiente de coleta e controle das variáveis. Ele traduziu a transição das preocupações teóricas para a aplicação prática, onde foram delineadas estratégias que pudessem conectar teoria e prática no decorrer da pesquisa, empregando métodos para investigação.

O planejamento da pesquisa, referido como delineamento, abrange a estruturação geral do estudo, incluindo o desenho da pesquisa e a previsão para análise e interpretação dos dados. Entre outros elementos, o delineamento contempla o contexto de coleta dos dados e os meios de controlar as variáveis envolvidas. Com o delineamento da pesquisa, as preocupações mais centradas na lógica e teoria da fase inicial dão espaço para os desafios práticos de verificação. Esta etapa envolve a comparação entre a teoria e a realidade, sendo delineada como uma estratégia que define as operações necessárias para conduzir o estudo. Portanto, o delineamento se concentra na aplicação dos métodos específicos, fornecendo as ferramentas técnicas para a investigação (Gil, 2008).

3.4 Do Procedimento

Em relação aos procedimentos adotados para a coleta de dados, foram utilizadas algumas das seguintes técnicas de investigação que segundo Gil (2008, p. 69), são divididas em dois grupos:

Grupo 1: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental;

Grupo 2: pesquisa experimental, pesquisa ex-post-facto, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

Para este estudo foram consideradas as técnicas de pesquisa: pesquisa bibliográfica, estudo de caso, pesquisa documental.

3.4.1 Estudo de caso

Sobre o estudo de caso, o autor Yin (2001, p. 32), apresenta duas definições técnicas. A 1ª definição refere-se ao escopo, onde afirma que “Um estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. ”

O autor Yin (2001, p. 32) comenta ainda, a 2ª definição técnica referente as estratégias Metodológicas, afirmando que, a investigação do estudo de caso:

Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Ainda sobre o estudo de caso, uma modalidade de pesquisa inserida no âmbito qualitativo, que pode ser explorada como foco de estudo ou como produto de análise. A pesquisa de estudo de caso representa uma abordagem na qual o pesquisador investiga um sistema específico da vida real (um caso singular) ou múltiplos sistemas delimitados (casos múltiplos), ao longo de um período, utilizando uma coleta de dados minuciosa e abrangente de diversas fontes (como observações, entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios). O resultado dessa investigação é uma descrição detalhada do caso e a identificação de temas e padrões relevantes observados (Creswell, 2014).

Em face deste cenário, com o objetivo de analisar a importância da liderança, enquanto mecanismo de governança para a gestão efetiva das universidades públicas, foi realizado um estudo de caso na Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), utilizando como referencial, obras relacionadas aos conceitos de governança e governança pública.

3.4.2 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, ao ser baseada em materiais já publicados, compreende principalmente: obras como livros, periódicos, artigos científicos, jornais, monografias, dissertações, teses, recursos cartográficos e informações disponíveis na rede online, buscando imergir o pesquisador no conjunto de conhecimentos existentes sobre o tema da pesquisa. No contexto da obtenção de dados pela internet, é fundamental considerar a credibilidade e autenticidade das fontes digitais consultadas. Durante a análise bibliográfica, é necessário que o pesquisador verifique a precisão dos dados adquiridos, identificando possíveis discrepâncias ou contradições encontradas nas obras consultadas (Prodanov; Freitas, 2013).

De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a pesquisa bibliográfica é necessária para a realização de qualquer investigação científica, pois tem como objetivo explicar e discutir temas, assuntos ou problemas com base em materiais publicados, como livros, periódicos, revistas, enciclopédias, jornais, sites, CDs e anais de congressos etc. Essa estratégia permite conhecer, analisar e compreender as contribuições existentes sobre o assunto em questão, sendo um importante recurso para a formação científica, seja de forma independente, como análise teórica, ou como parte fundamental de qualquer trabalho acadêmico, contribuindo para a construção da base teórica do estudo.

A pesquisa bibliográfica, no contexto da pesquisa ora apresentada, desempenhou uma etapa inicial e indispensável, ocorrendo exclusivamente para construção do referencial teórico, não devendo ser considerada como o método principal da pesquisa, mas sim como uma ferramenta complementar cujo objetivo foi prover o embasamento teórico necessário para a sustentação e aprofundamento das bases conceituais que pudessem contribuir para a garantia do aprofundamento essencial da análise empírica.

3.4.3 Pesquisa documental

A análise de documentos, frequentemente referida como pesquisa documental, engloba a investigação de registros internos (da entidade) ou externos (de órgãos governamentais, organizações não-governamentais, instituições de pesquisa, entre outras fontes). É uma abordagem aplicada tanto em estudos de natureza quantitativa quanto qualitativa (Zanella, 2006).

A pesquisa baseada em documentos é característica de estudos que utilizam registros como fonte de dados, informações e comprovações. Esses documentos podem variar em formato, incluindo materiais escritos ou não, como registros diários, arquivos de instituições públicas e privadas, gravações, correspondências formais e informais, imagens, vídeos, mapas etc. Alguns estudos dependem exclusivamente de fontes documentais, enquanto outros combinam tais fontes com entrevistas e observações, por exemplo (Martins; Theóphilo, 2016).

3.5 Das Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em quatro momentos, na forma como são apresentadas a seguir:

Etapas 1 – Pesquisa bibliográfica: foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre governança pública e seus mecanismos liderança, estratégias e controle e no setor público, bem como a literatura específica sobre governança pública em universidades públicas. A partir dessa

pesquisa, foi possível a construção de uma fundamentação teórica sobre o tema que pudessem subsidiar a autora com elementos que nortegassem os conhecimentos necessários no aprofundamento conceituais. Para realização desta etapa, inicialmente realizou-se um estudo bibliográfico, com materiais já publicados em livros, internet, artigos científicos, leis, regulamentos, decretos, instruções governamentais etc., que pudessem fundamentar a escrita sobre o assunto objeto de pesquisa.

Etapas 2 - Coleta de dados: nesta etapa, foi utilizada em um primeiro momento, a pesquisa documental, onde foram coletados dados relevantes referentes às informações, que identificaram a estrutura atual interna de governança/processo inicial de implantação da governança na UNITINS, a partir de pesquisa em documentos institucionais, tais como estatutos, regimentos, atas das reuniões do Conselho Universitário, etc. Em um segundo momento foi utilizado o instrumento de apuração do índice de Governança e Gestão - iGG elaborado e utilizado pelo TCU nos momentos de auditoria de apuração dos índices de governança e gestão pública, nos órgãos da administração pública federal. Desta forma o instrumento em discussão foi adaptado para a realidade desse trabalho sendo utilizado como base de coleta para o procedimento do levantamento dos dados junto aos departamentos da UNITINS, de acordo com os indicadores dos mecanismos: liderança, estratégia e controle, que compõem os indicadores: Índice integrado de governança e gestão públicas (iGG); Índice de governança pública (iGovPub).

Para a consecução dos objetivos específicos do trabalho ora apresentado, que buscou descrever o modelo de governança pública da UNITINS, com relação ao que estabelece o TCU, com foco nos mecanismos estratégia, controle, em especial o mecanismo liderança e a identificação das similaridades e dissimilaridades entre o modelo estabelecido pelo TCU e o praticado pela UNITINS, foi utilizado o instrumento definido pelo TCU para a apuração do Índice de Governança e Gestão Pública (iGG) que permite a identificação tanto do perfil de governança e gestão pública, quanto as dissimilaridades identificadas nos órgãos no momento da avaliação.

A opção pela utilização deste instrumento, que além de ser a referência nacional, também se deu pelo fato do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins ainda não ter estabelecido um instrumento próprio para a realização da avaliação do iGG dos órgãos estaduais e/ou municipais. Convém esclarecer que o instrumento é apresentado, além do formato digital, também é disponibilizado tanto no formato de planilha eletrônica do Microsoft Excel, quanto no formato documento do Microsoft Word. Para coleta de dados

desta pesquisa, optou-se pelo formato em planilha eletrônica pelo fato de poder obter resultados instantâneos, inclusive com a geração de pontuações para cada questão pesquisada.

Para a apuração do iGG, o instrumento adota a aplicação de Questões e Subquestões, tanto para os mecanismos de governança, quanto para análise de gestão. No Quadro 9 é apresentada a distribuição das Questões e Subquestões e o quantitativo para a apuração da governança e da gestão definido no instrumento do TCU.

Quadro 9 – Total de questões e subquestões do instrumento TCU 2022

GOVERNANÇA			
Mecanismo	Questões	Subquestões	Total
Liderança	9	52	61
Estratégia	21	120	141
Controle	13	75	88
Subtotal (1)	43	247	290
GESTÃO			
Gestão de Pessoas	28	100	128
Gestão de Tecnologia da Informação da Segurança da Informação	20	129	149
Gestão de Contratações	14	70	84
Gestão Orçamentária	8	49	57
Subtotal (2)	70	348	418
Total (1+2)	113	595	708

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

Para gerar a pontuação das Questões e Subquestões sobre Governança e Gestão, o instrumento apresenta valores que vão de 1 a 5, para as Questões e valores 1 ou 5, para as Subquestões. O Quadro 10 apresenta uma adaptação feita pela autora de maneira que fosse possível identificar automaticamente a aplicação dos valores em cada Questão e Subquestão conforme iam sendo pontuadas.

Quadro 10 – Valores para as Questões e Subquestões

Para as questões		
Pontuação	Alternativa	Quantidade
1	Não adota	
2	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	
3	Adota em menor parte	
4	Adota parcialmente	
5	Adota em maior parte ou totalmente	
Para subquestões		
Pontuação	Alternativa	Quantidade
1	Sim	
5	Não	

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

O instrumento utilizado, com as adaptações necessárias, serviu para trazer respostas em termos numéricos para cada Questão e Subquestão na medida em se busca o atendimento ou não por parte da UNITINS. Para poder gerar as pontuações para cada Questão e Subquestão, buscou-se os documentos institucionais, tais como, decretos, leis, instruções normativas, portarias, planilhas, etc..., que pudessem fornecer condições com vista a percepção do modelo de governança praticado pela UNITINS, e desta forma, que se pudesse perceber as possíveis similaridades e dissimilaridades. Para o estabelecimento de atendimento das alternativas apontadas no quadro 10, recorreu-se ao que é estabelecido pelo TCU nas orientações para preenchimento dos requisitos para marcação de resposta do questionário integrado de governança e gestão.

Como pôde ser percebido anteriormente no Quadro 9, o instrumento é composto por 290 Questões/Subquestões para a apuração dos índices dos mecanismos de governança e 418 Questões/Subquestões para a apuração dos índices da Gestão, perfazendo um total de 708 Questões/Subquestões. Pelo fato do instrumento (planilha) ser muito extenso, em termos de itens a serem identificado, decidiu-se dividir os mecanismos cada um em uma planilha, assim como os itens de gestão que foram identificados (Figura 5).

Figura 5 – Mecanismos de governança e itens de gestão divididos por planilhas

APURAÇÃO DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA (IGG) - LIDERANÇA			
Para os questionários, responder			Quantidade
(1)	Não existe		7
(2)	Há de existir formal ou plano aprovado para adotá-la		1
(3)	Adota em menor parte		0
(4)	Adota parcialmente		0
(5)	Adota em maior parte ou totalmente		1
Para os questionários, responder			Quantidade
(1)	Sim		19
(5)	Não		39

OBJETO	PÁGINA	QUESTÃO	RESPOSTA	SUBQUESTÃO	RESPOSTA	OBSERVAÇÃO
1100. Liderança	Estabelecer a estrutura interna da organização e a função de cada uma das partes	1111. A estrutura interna da organização é definida e aprovada	2	a) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	1	De acordo com a política da estrutura interna, a estrutura é aprovada e aprovada
				b) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	5	Existem políticas aprovadas, mas não há uma política aprovada
				c) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	5	O plano de estrutura da organização é aprovado e aprovado
				d) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	5	Existem políticas aprovadas, mas não há uma política aprovada
				e) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	1	Existem políticas aprovadas, mas não há uma política aprovada
1100. Liderança	Estabelecer a estrutura interna da organização e a função de cada uma das partes	1112. A estrutura interna da organização é definida e aprovada	1	f) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	1	Existem políticas aprovadas, mas não há uma política aprovada
				g) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	1	Existem políticas aprovadas, mas não há uma política aprovada
				h) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	1	Existem políticas aprovadas, mas não há uma política aprovada
				i) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	1	Existem políticas aprovadas, mas não há uma política aprovada
				j) a estrutura interna da organização é definida e aprovada	1	Existem políticas aprovadas, mas não há uma política aprovada

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

O instrumento elaborado pelo TCU, e adaptado para a realização da avaliação do modelo de liderança tomando por base o que é definido no Dec. 9.203/2017, e que dispõe sobre a política de governança, contém a seguinte estrutura: objeto que se refere a ampla área de governança e gestão a ser analisada, onde estão os itens dos mecanismos de governança: 1100 Liderança, 2100 Estratégia e 3100 Controle.; e de Gestão: 4100 Gestão de Pessoas, 4200 Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação, 4300 Gestão de Contratações e 4400 Gestão Orçamentária.

Para cada um dos itens acima citados, há uma coluna identificada como “Página” que não se refere literalmente a uma página física de um documento, mas sim a um agrupamento de práticas ou ações dentro de uma área, ou seja, uma subdivisão do item a ser analisado, onde se pode exemplificar a partir do mecanismo Liderança: 1110. Estabelecer o modelo de governança, 1120. Promover a integridade, 1130. Promover a capacidade da liderança, etc..

De forma resumida, um exemplo da sequência de colunas do instrumento utilizado é:

Objeto - Liderança 1100; **Página** - Liderança 1110. “Estabelecer o modelo de governança”; **Questão** - 1111. “A estrutura interna de governança da organização está estabelecida”. Nesta coluna deve ser informado um valor de 1 a 5 de acordo com o que é apresentado na Figura 5; **Subquestão** – “Estão definidos os fluxos de comunicação entre instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança da organização” e, por fim, a coluna

Resposta, onde deve ser informado o valor “1” para o caso de resposta afirmativa ou “5” para o caso de resposta negativa, como também está apresentado na Figura 5.

Para a definição da situação do nível de adoção dos requisitos, utilizou-se as orientações estipuladas no documento “Estrutura de Compreensão dos dados do iGG” definido pelo TCU (Brasil, 2018c), onde é orientada as faixas de adoção das práticas de governança, a saber: “Não adota” (0% de adoção); “Adota em menor parte” (acima de 0% e menos de 15% de adoção); “Adota parcialmente” (entre 15% e menos de 85% de adoção); “Adota em maior parte ou totalmente” (acima de 85% de adoção).

Esta decisão serviu para agilizar a coleta e identificação do nível de adoção de cada item, tanto para os mecanismos de governança, quanto para os itens de gestão de forma individualizada, e ainda garantir mais segurança no método utilizado e um melhor entendimento dos dados coletados que consequentemente trouxeram as respostas que pudessem permitir a descrição do modelo de governança pública da UNITINS, sempre apoiado no que estabelece o TCU. Os indicadores analisados com seus desdobramentos são os constantes no Quadro 11.

Quadro 11 – Indicadores avaliados (Liderança, Estratégia, Controle)

TEMA	SIGLA DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	REPRESENTA QUAIS RESULTADOS?
Governança Pública Organizacional	iGG	Índice integrado de governança e gestão públicas	iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat iGestOrcament	De todas as práticas avaliadas no instrumento do TCU (de governança e de gestão).
Governança Pública Organizacional	iGovPub	Índice de governança pública	Liderança; Estratégia; Controle.	De todas as práticas avaliadas no tema de governança pública organizacional.
Governança Pública Organizacional	Lid	Capacidade em Liderança	1110; 1120; 1130	De todas as práticas do mecanismo Liderança.
Governança Pública Organizacional	Estr	Capacidade em Estratégia	2110; 2120; 2130; 2140; 2150	De todas as práticas do mecanismo Estratégia.
Governança Pública Organizacional	Cont	Capacidade em Controle	3110; 3120; 3130; 3140	De todas as práticas do mecanismo Controle

Fonte: TCU (2021).

A partir do total preenchimento de todas as planilhas foram gerados gráficos que pudessem demonstrar de forma detalhada os resultados a respeito da adoção ou não dos requisitos dos itens dos mecanismos de governança e de gestão, que são resultantes da coleta de dados a partir de documentos que dão suporte ao modelo de governança praticado pela UNITINS.

Etapa 3 – Tabulação dos dados: A tabulação dos dados coletados na pesquisa sobre os mecanismos (Liderança, Estratégia e Controle) na UNITINS envolveu os seguintes passos: 1 – organização dos dados coletados em tabelas/planilhas eletrônicas; 2 - atribuição de rótulos das colunas e linhas das tabelas de maneira clara e concisa, de forma que pudessem refletir o conteúdo dos dados; 3 - preenchimento das tabelas com os dados coletados; e 4 - a realização dos cálculos. Esses cálculos forneceram informações preliminares sobre os dados.

Etapa 4 - Análise dos dados coletados: A análise de dados envolveu a utilização de técnicas de análise de dados qualitativos e quantitativos para o estabelecimento da similaridade e dissimilaridade entre as práticas dos mecanismos definidos pelo TCU e as práticas realizadas pela UNITINS. A análise também incluiu a identificação das possíveis limitações e obstáculos para a implementação desses mecanismos. Nesta etapa foi verificado se o modelo atual de governança, ou o processo inicial de implementação na UNITINS, está em conformidade com o modelo de governança, definido no Decreto nº 9.203/2017. Os dados coletados foram analisados em relação aos elementos que compõem os mecanismos.

Etapa 5 - Apresentação e discussão dos dados: A partir dos dados obtidos e discutidos na etapa 4, com a análise do quadro teórico desenvolvido na pesquisa bibliográfica, foram elaboradas recomendações com vistas ao aprimoramento dos mecanismos para a governança na UNITINS. Além disso, o estudo buscou indicar caminhos para futuras pesquisas na área de governança pública e liderança no setor público.

Etapa 6 - Elaboração de relatório técnico: A partir de todas as análises realizadas foram elaboradas recomendações com vistas ao aprimoramento dos mecanismos praticados na governança na UNITINS.

3.6 Matriz de amarração

Buscando sintetizar os procedimentos que utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, o Quadro 12, apresenta a matriz de amarração, adaptada da Matriz de Mazzon discutida por Telles (2001), onde é demonstrada a estrutura esquemática, correlacionando as técnicas de análise de dados com o problema de pesquisa, os objetivos, e a metodologia, fornecendo uma compreensão mais clara do processo de pesquisa.

Quadro 12 - Matriz de Amarração

Problema de pesquisa: Em que grau os mecanismos de governança definidos pelo TCU, com destaque para o mecanismo “Liderança”, são aplicados na Governança Pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS)?

Objetivo geral: Avaliar o modelo de Governança Pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), com ênfase no mecanismo Liderança, considerando também sua interação com os mecanismos Estratégia e Controle definidos pelo TCU, no período entre 2021 a 2023.
--

Objetivos específicos	Revisão de literatura	Métodos de análise	Levantamento de dados
1- Caracterizar os fundamentos teóricos e normativos da Governança Pública preconizado pelo Dec. nº 9.203, com ênfase no mecanismo de Liderança e sua articulação com os mecanismos Estratégia e Controle.	1.1 (Brasil, 2013); 1.2 (Brasil, 2014a); 1.3 (Brasil, 2017); 1.4 (Sales et al., 2015, p.1); 1.5 (Oliveira; Tazinasso, 2015); 1.6 (Decreto 1.171/94); 1.7 (Lei Complementar 101 de 04 de maio de 2000); 1.8 (Andrade, 2023); 1.9 (Brasil, 2018a); 1.10 (Vieira; Barreto, 2019). 1.11 (TCU, 2020).	Análise qualitativa	1.1.1 Pesquisa bibliográfica
2- Mapear a implementação dos mecanismos de governança (Liderança, Estratégia e Controle) na UNITINS, destacando as práticas de Liderança.	2.1 (Brasil, 2013); 2.2 (Brasil, 2014b); 2.3 (Brasil, 2017); 2.4 (Sales et al., 2015, p.1); 2.5 (Oliveira; Tazinasso, 2015); 2.6 (Decreto 1.171/94); 2.7 (Lei Complementar 101 de 04 de maio de 2000); 2.8 (Andrade, 2023); 2.9 (Brasil, 2018b); 2.10 (Vieira; Barreto, 2019); 2.11 (Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017); 2.12 (UNITINS, 2020); 2.13 (UNITINS, 2021); 2.14 (Decreto no 6.395, publicado no Diário Oficial do Estado, nº 6020); 2.15 (Brasil, 2020).		2.1.1 Pesquisa bibliográfica. 2.1.2 Estudo de caso. 2.1.3 Pesquisa documental.
3- Identificar similaridades e dissimilaridade entre os dois modelos de governança.	3.1 (UNITINS, 2021b); 3.2 (Decreto no 6.395, publicado no Diário Oficial do Estado, nº 6020); 3.3 (Brasil, 2018a); 3.4 (Brasil, 2020).		3.1.1 Pesquisa bibliográfica; 3.1.2 Pesquisa documental.
4- Elaborar um relatório técnico, com sugestões de realinhamentos no modelo de governança pública da UNITINS, priorizando o fortalecimento da Liderança como eixo estruturante da governança institucional.	4.1 (Brasil, 2013); 4.2 (Brasil, 2014b); 4.3 (Brasil, 2020).		4.1.1 Pesquisa bibliográfica; 4.1.2 Pesquisa documental.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado da Matriz de Mazzon (Mazzon, 2018).

4 APRESENTAÇÃO DE DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 MECANISMO LIDERANÇA

4.1.1 Explicação introdutória sobre o que se busca em cada indicador de Liderança

O instrumento utilizado para a avaliação dos indicadores do mecanismo Liderança busca analisar o aspecto relacionado à capacidade da alta administração em direcionar, influenciar e inspirar a organização para o atingimento dos objetivos institucionais. Na análise a seguir são apresentados os resultados dos indicadores 1110, 1120 e 1130.

Para a análise dos indicadores do grupo 1110, que *estabelece o modelo de governança*, busca-se avaliar se a instituição possui um modelo de governança bem definido, com as respectivas estruturas, funções e processos necessários para a tomada de decisão e supervisão institucional. São verificados aspectos como a articulação clara entre os papéis desempenhados pelos diferentes níveis de gestão, de forma que se possa garantir a segregação das funções estratégicas, táticas e operacionais. Além disso, verifica-se se o modelo está formalizado e alinhado com as melhores práticas, de forma a garantir que as decisões tomadas sejam fundamentadas, consistentes e monitoráveis.

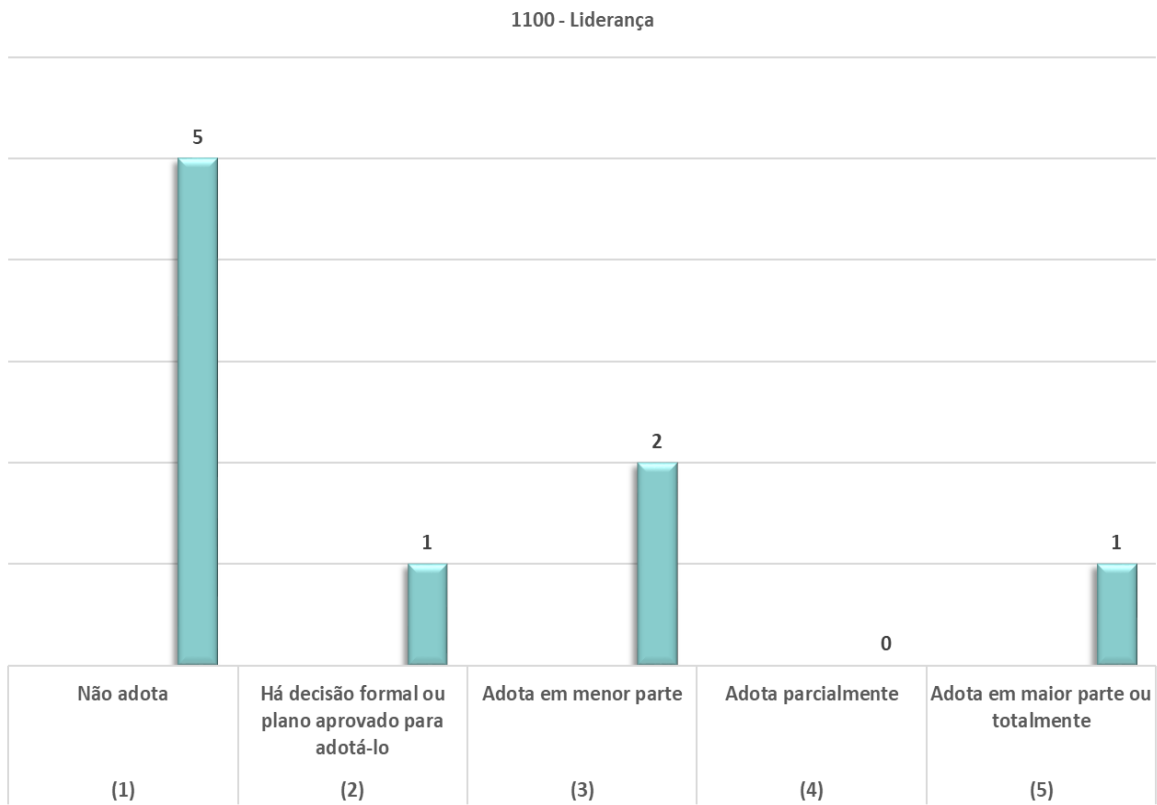
O grupo 1120 *promover a integridade*, busca analisar os esforços da liderança no sentido de fomentar uma cultura ética e íntegra. Para a análise deste indicador o instrumento utilizado na pesquisa, procura identificar a existência de mecanismos institucionais com vista a prevenção, detecção e tratamento de casos de corrupção, fraudes e conflitos de interesses. Entende-se que a integridade nesse contexto vai além de procedimentos formais, envolvendo o compromisso da alta administração na disseminação de valores éticos que venham orientar a conduta de todos os servidores e parceiros.

Por fim, na análise dos indicadores do grupo 1130, que *promove a capacidade de liderança*, busca-se avaliar se os líderes possuem as competências necessárias para o exercício do cargo e se há iniciativas para o desenvolvimento contínuo de suas capacidades profissionais. Neste indicador buscou-se identificar a existência de programas de formação e capacitação instituído e este programa são realmente executados. Buscou-se ainda identificar se há práticas de avaliação de desempenho das lideranças, assim como estratégias de sucessão que possam assegurar a continuidade da gestão. O foco da avaliação deste indicador está na garantia de que as lideranças possuam habilidades técnicas, gerenciais e comportamentais para que possam desempenhar as atribuições de seus cargos de maneira eficaz e que possam inspirar suas equipes para o alinhamento das ações definidas pela organização apoiando-se na estratégia institucional.

4.1.2 Apresentação e análises dos dados

No Gráfico 1 são demonstrados os resultados quantitativos das questões por grupo de alternativas para os nove requisitos que formam o levantamento para a análise do mecanismo Liderança no que se refere as condições de adoção da política de governança por parte da UNITINS. Na demonstração pode ser observado que ocorreram 5 respostas para a alternativa “Não adota”, 1 resposta para a alternativa “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo”, 2 respostas para a alternativa “Adota em menor parte”, e 1 resposta para a alternativa “Adota em maior parte ou totalmente”. A alternativa “Adota parcialmente” não recebeu pontuação.

Gráfico 1 – Resultado das condições das práticas de adoção



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na intenção de dar um melhor detalhamento sobre como chegou-se aos valores demonstrados no gráfico 1, vale aqui recordar o que já foi informado na metodologia de coleta de dados desta pesquisa, em que o instrumento utiliza os valores de 1 a 5 para demonstrar o nível de adodação das práticas de governança e gestão do órgão avaliado, onde: “1 – Não adota”; “2 – Há decisão formal ou plano para adotá-lo”; “3 – Adota em menor parte”; “4 – Adota parcialmente” e “5 – Adota em maior parte ou totalmente”.

O que pode ser evidenciado, de forma macro para o mecanismo Liderança, é que a UNITINS ainda não pratica muito do que é definido pelo TCU para a política de governança e gestão. Tal afirmativa se ampara na demonstração de que ocorreu apenas 1 resposta para a alternativa “2 - *Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, que neste caso se refere à política de governança e *compliance* já estabelecida pela UNITINS e publicada no diário oficial do Estado. Mesmo já tendo estabelecido sua política de governança e *compliance*, há práticas que são realizadas mas que não estão vinculadas ao que está definida na política de governança.

No Gráfico 2 são apresentados os resultados obtidos de forma mais detalhadas onde ocorreram cada uma das situações voltadas para a condições das práticas de adoção dos requisitos de governança e gestão. No gráfico estão apresentados os requisitos (questões) com os respectivos resultados apontados na sequência dos agrupamentos de práticas ou ações dentro de uma área (páginas) “1100 – Liderança”; “Página – 1110 – Estabelecimento do modelo de governança, 1120 – Promover a integridade”; “1130 – Promover a capacidade de liderança”.

A partir de cada um dos requisitos das páginas, são disponibilizados os seguintes requisitos (questões):

- 1111 – Estrutura interna de governança da instituição está estabelecida;
- 1112 – A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões crítica;
- 1121 - Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade;
- 1122 - Há gestão de ética para a organização;
- 1123 - Programa de integridade da organização está estabelecido;
- 1124 - Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas;
- 1131 - A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos;
- 1132 - O desempenho dos membros da alta administração é avaliado; e
- 1133 - As competências dos membros da alta administração são aprimoradas.

Neste sentido o que pode ser observado é que para o mecanismo de Liderança, o resultado apresenta 5 requisitos com pontuação “1 – Não adota”, destes, 50% estão no requisito “1110 – Estabelecer o modelo de governança”; 75% para o requisito “1120 –

Promover a integridade” e 33,3% foram identificado no requisito “1130 – Promover a capacidade de liderança”. Já para a pontuação “5 – Adota em maior parte ou totalmente”, foram encontrados nos indicadores 1120, com 20%.

4.1.3 Indicadores do grupo 1110

Nos resultados obtidos para o requisito 1110, dentro da questão 1111, foi avaliado como como “2 – *Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, pelo fato da UNITINS já ter sua política de governança e compliance. Mas como não há o estabelecimento das instâncias interna de apoio à governança institucional com suas respectivas finalidades, tais como: auditoria interna, ouvidoria, corregedoria, assessoria jurídica, comitê de ética, comitê de gestão e integridade, coordenação da gestão de riscos, controladoria, comitês de assessoria, etc, como avaliado na questão “b” constante no instrumento utilizado, o indicador 1111 recebeu a pontuação “5”. Cabe aqui informar que a UNITINS possui em sua estrutura organizacional o departamento Ouvidoria, mas as ações deste departamento não estão vinculadas como uma das instâncias da política de governança e compliance institucional, pelo fato desta política ainda não está implantada.

O indicador 1112, onde é analisado se a organização assegura o adequado balançemento de poderes para a tomada de decisões críticas, observou-se que todas as questões deste indicador: “a) *as decisões críticas são formalmente identificadas*; b) *para cada decisão crítica identificada estão formalmente definidas alçada de decisão e segregação de funções*; c) *há revisão periódica das decisões críticas identificadas, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas críticas, por meio de avaliação de riscos*; d) *há revisão periódica dos processos de decisão da organização para avaliar a adequação dos limites de alçada e da segregação de funções para tomada das decisões críticas identificadas*” receberam a pontuação “5”.

A nota “5”, de acordo com o instrumento elaborado pelo TCU e utilizada nesta pesquisa para a situação da identificação da não prática estabelecida para as exigências contidas no instrumento, e preferencialmente que estas práticas estejam documentadas, ou seja, estabelecida em uma normativa. Uma possível prática que a UNITINS poderia adotar para o atendimento da questão “a” que analisa se: “*as decisões críticas são formalmente identificadas*”, seria o estabelecido do mapeamento das decisões críticas; a definição dos critérios para esta classificação; e a documentação das decisões críticas. Desta forma as decisões críticas institucionais estariam formalmente identificadas, isso para o atendimento

aos critérios de política de governança definido pelo TCU seria aceito, mas de acordo com a realidade.

4.1.4 Indicadores do grupo 1120

No requisito 1120, mais especificamente nas questões relativas a avaliação dos indicadores 1121, 1122 e 1123, pelo fato da política de governança e *compliance* estar oficialmente definida, mas sua implantação não estar ocorrendo, das 22 questões avaliadas, 21 receberam a pontuação “5” o que significa dizer que mais de 95% dos requisitos avaliados nos três indicadores não estão sendo atendidos.

A única questão que recebeu a pontuação “1”, que ocorre quando há evidência da prática, foi a questão “a” do indicador 1123, que questiona se *“há instância formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade”*. A pontuação “1” ocorreu devido ao fato da UNITINS, que, por ser um órgão público, tem o dever do pleno atendimento a legislações cobradas no indicador, tais como a Lei 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de atos contra a administração pública, a Lei 12.527/2011 que dispõe sobre o acesso à informação, dentre outras.

No indicador 1120, na questão voltada para a avaliação do estabelecimento de medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses, analisada no indicador 1124, a UNITINS obteve o resultado “5 – Adota em maior parte ou totalmente”, justificado, a exemplo do parágrafo anterior, de que pelo fato de ser um órgão público, a UNITINS tem o dever atender a Lei 12.813/2013 que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício do cargo ou emprego; ao Dec. 10.889/2021 que regulamenta o inciso VI do caput do art. 5º da Lei 12.813/2013 que disciplina o recebimento de brindes, presentes, hospitalidades e vantagens, assim como às determinações do governo do Estado do Tocantins, estabelecido no Dec. 6.549/2022, que determina que todos os servidores públicos devem apresentar anualmente a declaração de bens e valores de forma que possa configurar que o incremento anual de bens e valores estejam compatíveis com a receita de cada servidor.

4.1.5 Indicadores do grupo 1130

Para o atendimento do indicador 1131 é avaliado se na organização há o estabelecimento de critérios para a escolha dos membros da alta administração. Para a resposta a este questionamento do instrumento, entendeu-se que a pontuação deveria ser “1” sendo dado como “Sim” pelo fato de que a Lei 3.124/2016, que transforma a UNITINS em autarquia e o Decreto 5.759/2017 que aprova o estatuto da UNITINS, regulamentam o processo de seleção para os cargos de Reitor e Vice-Reitor da UNITINS. No entanto, essas

legislações não especificam os critérios para a ocupação dos demais cargos que compõem a alta administração como é o caso da Pró-Reitoria de Graduação, da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários e da Pró-Reitoria de Administração e Finanças, ficando a cargo do poder discricionário da reitoria as escolhas dos ocupantes de cada Pró-Reitoria.

As demais questões que compõem a avaliação do indicador 1131, são:

“b) os perfis profissionais desejados para o exercício de cargos e funções na alta administração estão definidos; c) é verificado o cumprimento de critérios definidos, quando do ingresso de componente da alta administração; d) é verificado se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de componente da alta administração (inclusive se a verificação é realizada por instâncias superiores); e) a seleção ou escolha de membros da alta administração é transparente, ou seja, são publicados, aos públicos interno e externo, os perfis profissionais desejáveis e critérios utilizados para a seleção ou escolha, bem como os currículos dos membros selecionados.”

Em análise aos documentos institucionais 2.892/2014 e a Lei 2.893/2014, que são as leis que instituem e regulamentam os planos de carreira dos servidores técnicos-administrativos e docentes, respectivamente, pôde ser evidenciado que nelas estão estabelecidas as definições dos perfis e atribuições genéricas para cada cargo a ser ocupado a partir do ingresso por concurso público de provas e de provas e títulos, mas não pôde ser possível identificar legislações que estabelecem o perfil para a composição dos cargos da alta administração, assim como dos demais cargos que compõem as diretorias, coordenadorias e supervisões.

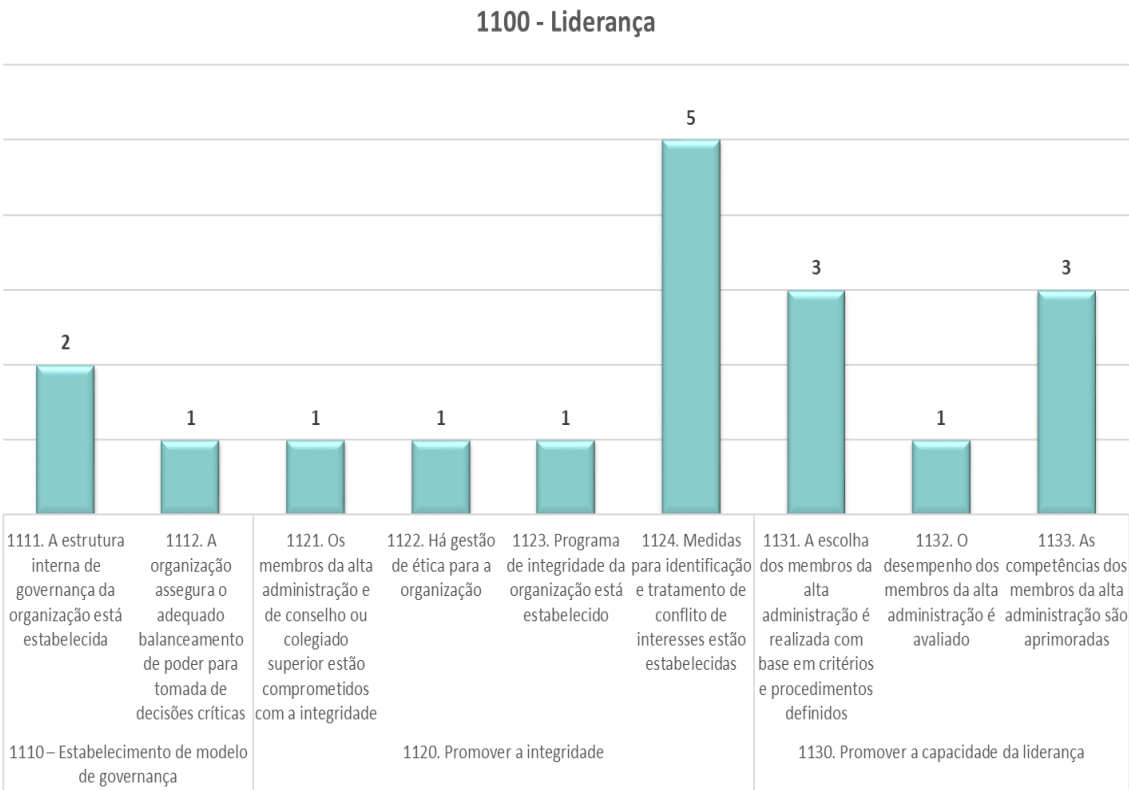
A partir das observações acima, entendeu-se que a questão “b” e “c” não foram atendidas. Para a questão “d” os servidores técnicos-administrativos, no momento da posse no cargo de concurso e nos momentos do requerimento das progressões, devem apresentar certidões de antecedentes criminais emitidos pelo Sistema Nacional de Informações Criminais (federal), de Ações e Execuções Cíveis, Criminais e Justiça Militar (1ª instância - Estadual) e Ações e Execuções Cíveis e Criminais (2ª instância – Estadual), as duas últimas emitidas pelo poder judiciário do Estado do Tocantins, o mesmo não ocorrendo com os servidores docentes, que apenas se autodeclaram “Ok”. Esta situação ocorre tanto no momento da posse quanto no momento da progressão. Neste caso, como o corpo de servidores é composto por técnicos e docentes, e como no caso dos docentes não há tratamento igual para os dois segmentos, entendeu-se que esta questão também não foi atendida.

Em análise da questão “e” não foram encontradas evidências que pudessem garantir que a questão está sendo atendida, pois a seleção e escolha dos membros da alta administração, como já comentada, é realizada de forma transparente, inclusive com a abertura de edital para inscrições de chapas, ocorrência da eleição e posse dos vitoriosos e tudo publicado, tanto para o público interno, quanto para o público externo, mas como também já comentado, pelo fato de não haver instrumento que estabeleça o perfil desejável para tais cargos, assim como os critérios utilizados para a escolha, salvo os cargos de Reitor e Vice-Reitor, também entendeu-se que esta questão também não foi atendida. Neste caso, das 5 questões para o indicador 1131, apenas a questão “a” foi atendida em menor parte, o que representa um 80% de não atendimento.

Para a avaliação do indicador 1132 onde é avaliado o desempenho da alta administração, das respostas às subquestões *“a) critérios para avaliação de desempenho dos membros da alta administração estão definidos; b) os membros da alta administração são avaliados periodicamente com base nas metas institucionais; c) os resultados das avaliações de desempenho dos membros da alta administração são divulgados às partes interessadas.”* não foram encontradas nenhuma evidência sobre tais práticas. O único sistema encontrado que trata da avaliação periódica de desempenho, foi o sistema para avaliação dos servidores técnicos-administrativos efetivos (<https://www.UNITINS.br/aped>), mas dos docentes não pode ser encontrado. Desta forma, o requisito 1132 não foi atendido de forma alguma fragilizando a governança da UNITINS.

Na avaliação do indicador 1133, que trata do aprimoramento das competências dos membros da alta administração, pôde ser evidenciado que a UNITINS fomenta o desenvolvimento dos membros da alta administração a partir da definição de desenvolvimento, assim como ocorre o desenvolvimento das competências dos membros da alta administração considerando as oportunidades de desenvolvimento identificadas. Em contrapartida, o que pôde ser percebido é que na UNITINS não dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de membros da alta administração, o que termina por impactar a continuidade da administração afetando até mesmo o sucesso de algumas práticas estabelecidas e que não foram documentadas. Neste sentido o indicador 1133 recebeu a pontuação “3 – Adota em menor parte”.

Gráfico 2 - Detalhamento das práticas de adoção



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Como comentado no início da apresentação dos dados e análises do mecanismo de liderança, o Gráfico 2 apresenta de forma resumida os resultados obtidos a partir da utilização do instrumento de apuração do índice de governança e gestão desenvolvido e utilizado pelo TCU para a avaliações dos órgãos federais. Nas discussões puderam ser percebidas que este mecanismo precisa de muita atenção. O ideal seria que este gráfico apresentassem todas as colunas o valor “5 – Adota em maior parte ou totalmente”, justamente por ser o mecanismo inicial do processo de governança e gestão pública, somado ao tempo que a UNITINS já estabeleceu sua política de governança e compliance, pois nesses três anos a governança da UNITINS poderia ter evoluído bastante.

4.2 MECANISMO ESTRATÉGIA

4.2.1 Explicação sobre o que se busca em cada indicador de Estratégia

O instrumento utilizado para a avaliação dos indicadores do mecanismo Estratégia busca analisar como a organização estabelece, implementa e monitora seus objetivos estratégicos para garantir o alinhamento com suas metas institucionais. Para apuração dos indicadores do mecanismo **Estratégia – 2100**, utilizou-se os seguintes critérios:

Quadro 11 – Critérios de apuração – Estratégia 2100

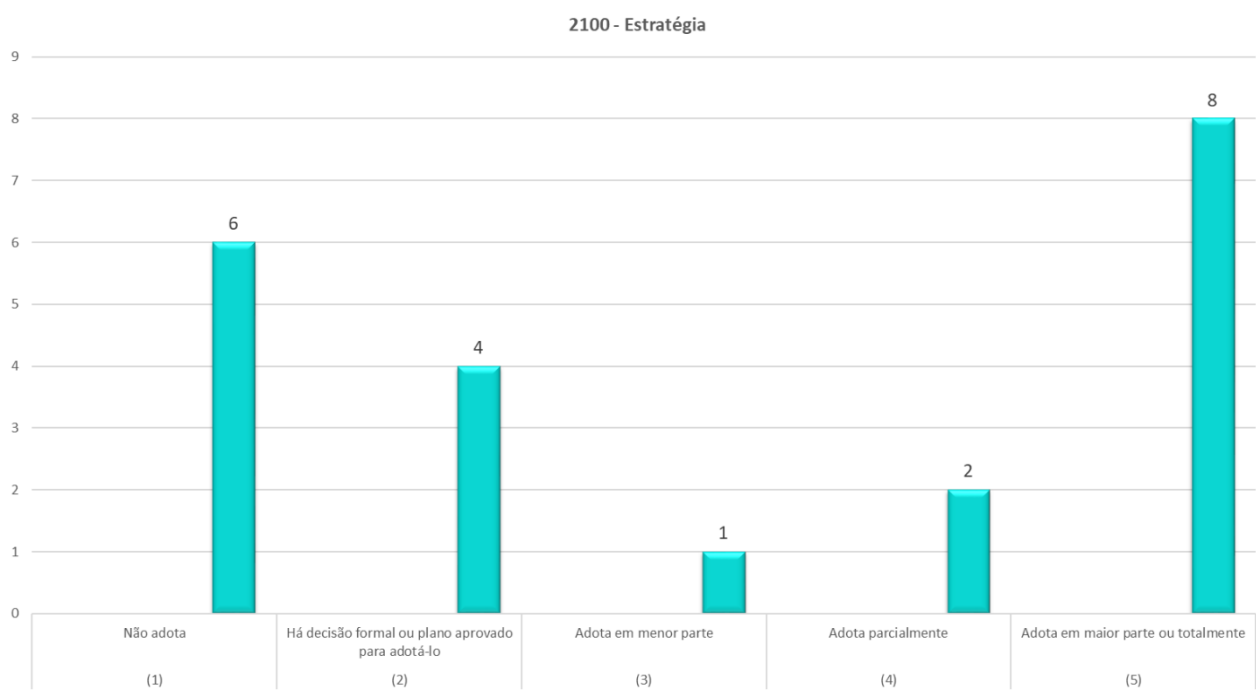
Questões (1 a 5)	Critério	Total de respostas obtidas
(1)	Não adota	6
(2)	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	4
(3)	Adota em menor parte	2
(4)	Adota parcialmente	2
(5)	Adota em maior parte ou totalmente	7
Subquestões	Critério	Total de respostas obtidas
(1)	Sim	54
(5)	Não	66

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

4.2.2 Apresentação e análises dos dados

No Grafico 3 pode ser observado que ocorreram 6 respostas para a alternativa “*Não adota*”, 4 respostas para a alternativa “*Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, 1 resposta para a alternativa “*Adota em menor parte*”, 2 respostas para a alternativa “*Adota parcialmente*” e 8 respostas para a alternativa “*Adota em maior parte ou totalmente*”.

Gráfico 3 – Resultado das condições das práticas de adoção – Estratégia



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A seguir serão apresentados quadros dos requisitos (questões e subquestões) utilizados pelo TCU (com adaptações), incluindo os resultados obtidos, além das discussões na sequência dos agrupamentos de práticas ou ações do mecanismo/objeto estratégia - 2100, dentro de uma área (páginas) “2110 - gerir riscos”; página “2120 - estabelecer a estratégia”;

página “2130 - promover a gestão estratégica”; página “2140 - monitorar os resultados organizacionais”; página “2150 - monitorar o desempenho das funções de gestão”.

Quadro 12 – Objeto - Estratégia – 2100

Objeto – Estratégia - 2100			
Área/Página - Gerir riscos – 2110			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÕES	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÕES
2111. A <i>estrutura da gestão de riscos está definida</i>	2 (há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) há política institucional de gestão de riscos aprovada pelo conselho ou colegiado superior ou pela alta administração;	5 (não)
		b) foram definidas as instâncias responsáveis pelo sistema de gestão de riscos e respectivas competências (p. ex. alta administração, gestores operacionais, gestores de riscos, instância de supervisão da gestão de riscos, instância colegiada de assessoramento, outras funções de segunda linha , auditoria interna);	1 (sim)
		c) foram definidas as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos aos processos organizacionais;	5 (não)
		d) foram definidos os critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e ainda para seleção das medidas de tratamento);	5 (não)
		e) foram definidos os fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos;	5 (não)
		f) o processo de gestão de riscos está formalizado;	5 (não)
		g) limites para exposição ao risco estão definidos.	5 (não)
2112. <i>Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas</i>	1 (não adota)	a) foram definidas e atribuídas atividades típicas de segunda linha: facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos;	5 (não)
		b) foi definido fluxo de comunicação sobre riscos e controles entre os agentes que executam atividades de segunda linha, os gerentes de áreas (primeira linha), a auditoria interna (terceira linha), e a alta administração;	5 (não)
		c) as atividades da segunda linha incluem o monitoramento da integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos;	5 (não)
		d) as atividades da segunda linha incluem o fornecimento de metodologias, ferramentas e orientações em geral para que os gestores (primeira linha) identifiquem e avaliem riscos;	5 (não)
		e) as atividades da segunda linha incluem o suporte aos gestores (primeira linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a mitigar os riscos identificados;	5 (não)
		f) as atividades da segunda linha incluem o apoio às atividades de auditoria interna (terceira linha), no acompanhamento e auxílio da interlocução com as áreas auditadas;	5 (não)

		g) as atividades da segunda linha incluem alertar a gerência operacional (primeira linha) para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.	5 (não)
2113. O <i>processo de gestão de riscos da organização está implantado</i>	1 (não adota)	a) objetivos e elementos (processos, produtos, atividades, ativos) críticos da organização estão identificados;	5 (não)
		b) há lista integrada de riscos, incluindo causas, fontes, efeitos;	5 (não)
		c) os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados;	5 (não)
		d) o tratamento dos riscos está documentado;	5 (não)
		e) os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos;	5 (não)
		f) os riscos críticos identificados são informados aos membros das instâncias superiores de governança.	5 (não)
2114. Os <i>riscos considerados críticos para a organização são geridos</i>	1 (não adota)	a) os riscos críticos estão identificados;	5 (não)
		b) os riscos críticos estão analisados e avaliados;	5 (não)
		c) o tratamento dos riscos críticos está documentado;	5 (não)
		d) há monitoramento periódico dos riscos críticos identificados.	5 (não)
2115. A <i>organização executa processo de gestão de continuidade do negócio</i>	1 (não adota)	a) há política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) aprovada pela alta administração;	5 (não)
		b) o processo de gestão de continuidade do negócio está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		c) há plano de continuidade do negócio (PCN) aprovado pela alta administração;	5 (não)
		d) as ações e os prazos definidos no PCN fundamentam-se em análises de impacto no negócio (Business Impact Analysis – BIA) realizadas sobre os processos organizacionais críticos;	5 (não)
		e) o PCN é testado e revisado periodicamente.	5 (não)
		Área/Página - Estabelecer a estratégia – 2120	
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÕES	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÕES
2121. O <i>modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido</i>	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) o modelo contempla a formulação da estratégia integrada ao processo de gestão de riscos;	5 (não)
		b) o modelo explicita que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores e metas;	1 (sim)
		c) o modelo contempla o monitoramento da execução da estratégia;	5 (não)
		d) o modelo contempla a avaliação do resultado e impacto;	5 (não)
		e) o modelo contempla a revisão da estratégia;	1 (sim)
		f) o modelo contempla a comunicação da estratégia;	1 (sim)

		g) o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia;	1 (sim)
		h) o modelo orienta acerca de explicitar na estratégia as políticas públicas e programas de responsabilidade ou nas quais a organização esteja envolvida;	1 (sim)
		i) o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação da estratégia, onde haja envolvimento de outras organizações;	1 (sim)
		j) o modelo orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com as diretrizes e prioridades dos órgãos governantes superiores.	1 (sim)
2122. A estratégia da organização está definida	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a estratégia explicita objetivos, indicadores a serem mensurados e metas a serem alcançadas;	1 (sim)
		b) na fase de formulação da estratégia, foram levadas em consideração as diretrizes e prioridades definidas pelos órgãos governantes superiores (p. ex.: secretarias especiais observam as diretrizes dos respectivos ministérios a que estão vinculadas e do Centro de Governo);	1 (sim)
		c) na fase de formulação da estratégia, foram levadas em consideração o conjunto de orientações e deliberações dos órgãos de controle;	1 (sim)
		d) as políticas públicas de responsabilidade da organização ou nas quais a organização esteja envolvida estão explícitas na estratégia;	1 (sim)
		e) as organizações ou unidades (internas ou externas) que contribuem para o alcance de cada objetivo estão identificadas;	1 (sim)
		f) os papéis/responsabilidades das organizações ou unidades (internas ou externas) que contribuem para o alcance de cada objetivo estão definidos;	1 (sim)
		g) cada objetivo estratégico explicita pelo menos um responsável (pessoa ou unidade) por sua coordenação;	1 (sim)
		h) cada objetivo estratégico tem pelo menos um indicador estratégico;	1 (sim)
		i) a linha de base de cada um dos indicadores estratégicos foi aferida;	1 (sim)
		j) há metas com periodicidade definida para cada um dos indicadores estratégicos.	1 (sim)
2123. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos	2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) a organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital;	1 (sim)
		b) a organização definiu metas com vistas à eliminação da exigência de atestados, certidões ou outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal, como condição para a prestação de serviços;	5 (não)
		c) a organização estabeleceu metas no sentido de reduzir a necessidade de atendimento presencial dos usuários em todas as etapas de prestação dos serviços públicos (p. ex.: por meio da automação completa das etapas de:	5 (não)

		solicitação, acompanhamento de solicitações, execução de procedimentos e comunicação de resultados);	
		d) a organização definiu metas voltadas à melhoria e ao incremento da atuação integrada e sistêmica com outros órgãos e entidades dos quais dependa ou com os quais interaja intensivamente na prestação dos serviços públicos, tais como metas de compartilhamento de dados e metas de interoperabilidade relacionadas à adoção de procedimentos, ferramentas e plataformas comuns (p. ex. Plataforma de Cidadania Digital);	1 (sim)
		e) a organização estabeleceu metas com vistas a otimizar o uso de múltiplos canais de atendimento (p. ex.: canal presencial, telefone, canal digital/internet, aplicativos móveis, correio eletrônico etc.), de modo a assegurar que canal adequado esteja disponível para usuários com necessidades especiais e, no caso de serviços críticos e relevantes, que canais alternativos estejam disponíveis, se falhar o canal principal;	5 (não)
		f) a organização utiliza a gestão de riscos como instrumento para promover a simplificação de procedimentos associados à prestação de serviços públicos, de modo a assegurar que somente sejam utilizados os controles indispensáveis, de acordo com os limites de exposição a riscos institucionalmente definidos, e que sejam eliminados controles desnecessários ou economicamente desvantajosos.	5 (não)

Área/Página - Promover a gestão estratégica - 2130

QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÕES	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÕES
2131. A <i>alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos</i>	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) os processos finalísticos estão descritos em termos de cadeia de valor e de sequência de atividades atribuídas aos respectivos responsáveis;	5 (não)
		b) há objetivos, indicadores e metas para a gestão dos processos finalísticos;	1 (sim)
		c) os objetivos, indicadores e metas para a gestão dos processos finalísticos são divulgados;	1 (sim)
		d) as metas definidas permitem avaliar o progresso no alcance dos objetivos dos processos finalísticos.	1 (sim)
2132. A <i>alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas</i>	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a alta administração segregou as funções relativas à área de gestão de pessoas;	1 (sim)
		b) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas;	5 (não)
		c) a alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho;	5 (não)
		d) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas;	1 (sim)

		e) os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas são divulgados.	1 (sim)
2133. A <i>alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação</i>	4 (adota parcialmente)	a) a organização define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação;	5 (não)
		b) a organização define as diretrizes para gestão de riscos de tecnologia da informação;	5 (não)
		c) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação;	1 (sim)
		d) a organização designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados;	1 (sim)
		e) a organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização;	5 (não)
		f) o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo;	5 (não)
		g) a organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação;	5 (não)
		h) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação;	1 (sim)
		i) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação.	1 (sim)
2134. A <i>alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações</i>	4 (adota parcialmente)	a) a organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade);	1 (sim)
		b) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações;	1 (sim)
		c) a organização define política de delegação de competências para as contratações;	1 (sim)
		d) a organização segregou as funções relativas à área de gestão de contratações;	1 (sim)
		e) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações;	5 (não)
		f) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações;	5 (não)
		g) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações.	5 (não)
2135. A <i>alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira</i>	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a organização define as diretrizes para gestão orçamentária e financeira;	1 (sim)
		b) a organização define os papéis e responsabilidades da gestão orçamentária e financeira;	1 (sim)
		c) d) a organização segregou as funções relativas à gestão orçamentária e financeira;	1 (sim)
		d) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão orçamentária e financeira;	5 (não)
		e) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão orçamentária e financeira;	1 (sim)

		f) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão orçamentária e financeira.	1 (sim)
Área/Página - Monitorar os resultados organizacionais - 2140			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÕES	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÕES
2141. A execução da estratégia é monitorada (eficácia)	1 (não adota)	a) há rotinas para aferir o alcance das metas;	5 (não)
		b) o alcance das metas é aferido periodicamente;	5 (não)
		c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento;	5 (não)
		d) o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional está publicado na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;	1 (sim)
		e) o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional está em formato aberto, padronizado e legível por máquina, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação.	5 (não)
2142. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) as saídas dos processos primários da cadeia de valor, em termos de bens e serviços, são identificadas;	1 (sim)
		b) os custos dos insumos (p. ex. pessoas, recursos financeiros e materiais) empregados nos processos primários da cadeia de valor são identificados;	1 (sim)
		c) a relação de custo-benefício entre os produtos (bens ou serviços) gerados pelos processos primários da cadeia de valor e os insumos empregados para produzi-los é avaliada;	1 (sim)
		d) são registrados os motivos das ineficiências identificadas e são propostas medidas de tratamento;	1 (sim)
		e) as informações sobre a aferição de eficiência são públicas, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação.	5 (não)
2143. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)	2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) foram formalmente identificados os problemas a serem tratados e oportunidades a serem exploradas pelos objetivos estratégicos;	5 (não)
		b) há indicadores de efetividade para a estratégia;	1 (sim)
		c) os indicadores de efetividade são aferidos periodicamente e publicados, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;	5 (não)
		d) resultados não alcançados e efeitos negativos são registrados e são propostas medidas de tratamento.	5 (não)
Área/Página - Monitorar o desempenho das funções de gestão - 2150			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÕES	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÕES
2151. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos	2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) rotinas de monitoramento do desempenho dos processos finalísticos estão definidas;	1 (sim)
		c) os indicadores de desempenho dos processos finalísticos estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho);	5 (não)

<i>finalísticos</i>		d) o alcance das metas é monitorado periodicamente;	5 (não)
		e) relatórios de medição de desempenho relativos aos processos finalísticos estão disponíveis à liderança.	5 (não)
2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas	1 (não adota)	a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas estão definidas;	5 (não)
		b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;	5 (não)
		c) os indicadores de desempenho da gestão de pessoas estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho);	5 (não)
		d) relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança.	5 (não)
2153. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de tecnologia da informação estão definidas;	1 (sim)
		b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;	1 (sim)
		c) os indicadores de desempenho da gestão de tecnologia da informação estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho);	1 (sim)
		d) relatórios de medição de desempenho da gestão de tecnologia da informação estão disponíveis à liderança.	1 (sim)
2154. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações	3 (adota em menor parte)	a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de contratações estão definidas;	1 (sim)
		b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;	1 (sim)
		c) os indicadores de desempenho da gestão de contratações estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho);	5 (não)
		d) relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações estão disponíveis à liderança.	5 (não)
2155. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão orçamentária e financeira estão definidas;	1 (sim)
		b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;	1 (sim)
		c) os indicadores de desempenho da gestão orçamentária e financeira estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho);	1 (sim)
		d) relatórios de medição de desempenho da gestão orçamentária e financeira estão disponíveis à liderança.	1 (sim)

Fonte: Adaptado pela autora (2024).

Os resultados para o objeto 1100, que trata do mecanismo Estratégia, foram observados o que segue:

▪ Gerir Riscos – 2110:

Questão 2111: No que se refere ao questionamento se há estrutura da gestão de riscos definida na organização, o que pôde ser observado é que há determinações na Política de Governança e Compliance e também no PDI. Há existência de uma política formalizada como Política de Governança e Compliance que refletem um estágio inicial de desenvolvimento na adoção de práticas estratégicas. Na UNITINS, de acordo com a Resolução/Consuni/Nº 010, de 1º de julho de 2021, é estabelecido a política do sistema de Governança e Compliance, no qual é estruturado por órgãos e seus respectivos membros, como por exemplo, o gestor de riscos, a formalização, contudo ainda não se traduz em práticas operacionais disseminadas e integradas aos processos cotidianos da instituição, e nessa fragilidade no gerenciamento de riscos, quanto a sua implementação, a instituição fica exposta a uma maior vulnerabilidade diante de eventos adversos, como falhas operacionais, crises econômicas etc. Além disso, a ausência das práticas do sistema da política de governança, reduz a capacidade da instituição de antecipar riscos, alocar recursos de forma eficiente e manter a confiança das partes interessadas. Pelos motivos apresentados, este item pontuou com 2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo).

Questão 2112: O questionamento sobre se as atividades típicas de segunda linha estarem definidas na organização, que se refere a gestão de riscos, não pôde ser evidenciado. Mesmo que o PDI traga informações sobre gestão de riscos e a política de governança e compliance da UNITINS, também trace comentários sobre a gestão de riscos, ainda não há definida, elaborada e publicada a política de gestão de risco institucional o que leva este item a pontuar com 1 (Não adota).

Questões 2113 e 2114: As questões sobre se o processo de gestão de riscos da organização está implantado e sobre se riscos considerados críticos para a organização são geridos, a exemplo da questão 2112, a UNITINS ainda não definiu, elaborou e publicou a política de gestão de risco institucional o que leva este item também a pontuar com 1 (Não adota).

Questão 2115: Quando se buscou resposta para o questionamento a respeito da organização executar processo de gestão de continuidade do negócio, não foi possível evidenciar nada institucionalizado que demonstrasse que a UNITINS atenta para o processo de continuidade do negócio, que nada mais é que o estabelecimento de um conjunto de estratégia, processos e medidas adotadas por uma organização com vistas a garantia de que suas operações consideradas críticas - tais como incêndio, temporais, pane no sistema de TI, etc., continuem funcionando ou que possam ser rapidamente restaurados. Este item obteve pontuação 1 (Não adota).

▪ Estabelecer a estratégia – 2120:

Questões 2121 e 2022: No que tange aos questionamentos sobre se o modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido e se estratégia da organização está definida, evidenciou-se que a UNITINS em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) possui um planejamento estratégico formalizado, o que representa um avanço significativo em termos de governança, pois esse documento estabelece metas e diretrizes fundamentais para orientar as ações institucionais. Embora formalizado, o planejamento estratégico exige uma divulgação mais ampla entre os stakeholders internos e externos para compreensão e o envolvimento principalmente dos servidores e gestores na execução das metas.

A limitação na divulgação e comunicação reduz o impacto do planejamento estratégico como ferramenta de mobilização organizacional. Outro ponto observado foi a falta de evidências quanto a um sistema estruturado para monitorar a execução da estratégia. A ausência de ferramentas de acompanhamento dificulta a identificação de desvios e o ajuste tempestivo das ações. Verificou-se também que o planejamento estratégico ainda apresenta lacunas na integração com áreas operacionais e processos específicos, o que pode levar à execução fragmentada das ações. Entende-se que o planejamento é um elemento central de governança e as fragilidades identificadas afetam diretamente a capacidade da instituição de atingir suas metas e de responder melhor às demandas de seus stakeholders. Neste item a UNITINS pontua com 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 2123: Sobre o questionamento a respeito se a organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, o que pôde ser observado é que ainda há muito o que se fazer no que diz respeito a modernização da burocracia institucional. Mesmo sendo estabelecidos objetivos estratégicos e táticos, muito do que se pretende ainda não está sendo praticado, portanto este item recebeu pontuação 2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo) pelo fato das informações constantes no PDI, mas não há observação da prática.

▪ Promover a gestão estratégica - 2130

Questão 2131: No quadro referente a promoção da gestão estratégica por parte da instituição, puderam ser observados nas várias versões dos PDIs, relatórios elaborados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e nos Relatórios de Gestão, que ocorreram avanços quanto a estruturação de modelos de gestão para processos finalísticos, gestão de pessoas e gestão orçamentária e financeira, alcançando a pontuação 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 2132: Sobre o questionamento se a alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas, o que se pôde encontrar no PDI é que há previsões, tanto nos objetivos estratégicos, quanto nos objetivos táticos, assim como nas leis 2.892 e 2.893, ambas de 2014,

que tratam dos planos de cargos, carreira e remuneração dos técnicos e docentes, respectivamente, além do estabelecimento de pré-requisito e atribuições genéricas de cada cargo. Mas seria muito importante, por fazer parte da avaliação deste item, a definição dos perfis para cada cargo de forma que se possa ter o mais próximo do atendimento da pessoa certa no cargo certo. Este item alcançou a pontuação 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questões 2133 e 2134: Nos questionamentos sobre se a alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação e se a alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações, evidenciou-se que embora a instituição tenha estabelecido um modelo básico de gestão de TI, a implementação ainda carece de infraestrutura reforçada e de integração entre sistemas. A segurança da informação e a modernização tecnológica ainda não operam de forma plena para sustentar as demandas estratégicas da instituição. No que se refere ao modelo de gestão de contratações, não pôde-se evidenciar ações com previsão estabelecida para o pronto atendimento, nem mesmo no PDI, há previsão para tal item. Desta forma os dois itens, 2133 e 2134, aqui analisado e de acordo com o instrumento utilizado, obteve pontuação 4 (Adota parcialmente), motivado pelas fragilidades na aplicação de métricas de desempenho.

Questão 4135: Para o questionamento se a alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira, evidenciou-se, práticas que atendem à este item, e assim pontuou com 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

▪ Monitorar os resultados organizacionais – 2140:

Questão 2141: Na resposta para a questão sobre se há monitoramento para a execução da estratégia é monitorada, de acordo com o levantamento realizado, não foram encontradas evidências de tal monitoramento, principalmente relacionada a prática de forma estruturada. De acordo com os dados, não foi constatado ferramentas ou sistema institucionalizado para monitorar se as ações estratégicas estão sendo implementadas conforme planejado. Sem um acompanhamento contínuo, as decisões estratégicas se tornam reativas baseadas em percepções, em vez de em dados confiáveis. A pontuação para este item foi 1 (Não adota).

Questão 2142: Em resposta ao questionamento se a eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada, com base nos levantamentos realizados observou-se que os processos estratégicos estão sendo avaliados em termos de eficiência. Este monitoramento ocorre anualmente a partir das revisões do PDI. O que pôde ser percebido é que a avaliação de eficiência é limitada pela ausência de sistematização continuada e preferencialmente em tempo real, e não somente no momento da revisão do PDI, onde se faz necessária a existência de indicadores consistentes, que possa facilitar a análise completa do

desempenho dos processos. A avaliação da eficiência dos processos garante que os recursos sejam utilizados de maneira otimizada e que os resultados sejam realizados com o menor custo possível. Este indicador recebeu a pontuação 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 2143: Sobre a avaliação dos efeitos da estratégia, representando a efetividade do processo de planejamento buscado neste item, verificou-se que no PDI há quantificadores para medição da efetividade da estratégia, embora que o instrumento busca a identificação de indicadores, visto que o indicador mede desempenho, que é o que o instrumento busca, e o quantificador mede volume ou quantidade, e que é menos apropriado para o atendimento a este item. A pontuação para este item foi 2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo) pelo fato do que está estabelecido no PDI, mas que não atende de forma efetiva ao que se propõe e pelo fato de não ter sido constatado se há uma análise consistente do impacto das estratégias em relação aos objetivos institucionais.

▪ Monitorar o desempenho das funções de gestão – 2150:

Questão 2151: Sobre o monitoramento do desempenho das funções de gestão de desempenho dos processos finalísticos, que pontuou com 2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo), pelo fato de estar estabelecido no PDI, e pelo fato de ser sido constatado que há rotinas básicas de monitoramento. Foi constatada evidências de coleta de dados, mas não puderam ser evidenciadas se há uma análise sistemática desses dados necessários para medir o desempenho, assim como não há evidências, se os relatórios de desempenho elaborados abrangem todas as dimensões dos processos finalísticos.

Questão 2152: Com relação se a liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas, a pontuação atribuída foi 1 (Não adota), pelo fato de não haver evidências que pudessem constatar tal prática. Buscou-se inclusive evidências de rotinas formais ou indicadores implantados para o monitoramento do desempenho da gestão de pessoas por parte da liderança, mas nada foi encontrado. Entende-se que a falta de monitoramento, assim como a ausência de relatórios regulares impede a avaliação do alcance das metas e a análise de dados relevantes.

Questão 2153: Sobre o questionamento relacionado à prática monitoramento do desempenho da gestão de tecnologia da informação, constatou-se que a gestão de tecnologia da informação (TI) está formalmente estruturada e integrada ao Sistema de Gestão Estratégica (SGE), que é um sistema que permite o acompanhamento de ações incluindo a geração de relatórios e previsões de aquisição. Observou-se que relatórios são elaborados e disponibilizados à alta administração, o que demonstra um nível avançado de maturidade na gestão de TI. Este item obteve a pontuação 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 2154: Nesta prática, que se refere ao monitoramento do desempenho da gestão de contratações, que obteve pontuação 3 (Adota em menor parte), constatou-se que a gestão de contratações está em processo de estruturação, com rotinas básicas estabelecidas para acompanhamento e monitoramento. As atividades são registrada no Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA-TO) (<http://www.siga.to.gov.br/sgc/faces/pub/comum/PrincipalAreaPublica.jsp>), que alimenta o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Contudo, essas ferramentas ainda estão em fase de implementação.

Questão 2155: Referente ao questionamento sobre se a liderança realiza monitoramento do desempenho da gestão orçamentária e financeira, observou-se que há rotinas de monitoramento estruturadas e implementadas, o desempenho orçamentário é monitorado regularmente por meio de ferramentas como o SIGA-TO e PNCP. Este item alcançou a pontuação 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Os indicadores de desempenho financeiro estão implantados, e a coleta e análise dos dados necessários para medir o desempenho são realizadas de maneira sistemática. São disponibilizados relatórios de medição de desempenho e disponibilizados para a alta administração, permitindo uma avaliação contínua da execução orçamentária e financeira. O monitoramento das metas orçamentárias está alinhado ao planejamento estratégico institucional, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e em conformidade com os objetivos organizacionais.

4.3 MECANISMO CONTROLE

4.3.1 Explicação sobre o que se busca em cada indicador - Controle

O instrumento utilizado para a avaliação dos indicadores do mecanismo Controle analisa aspectos relacionados à transparência, accountability, satisfação dos usuários e auditoria interna. Para apuração dos indicadores deste mecanismo **Controle – 3100**, utilizou-se os seguintes critérios:

Quadro 13 - Critérios de apuração – Controle 3100

<i>Questões (1 a 5)</i>	<i>Critério</i>	<i>Total de respostas obtidas</i>
(1)	Não adota	2
(2)	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	4
(3)	Adota em menor parte	2
(4)	Adota parcialmente	2
(5)	Adota em maior parte ou totalmente	3
<i>Subquestões</i>	<i>Critério</i>	<i>Total de respostas obtidas</i>
(1)	Sim	34

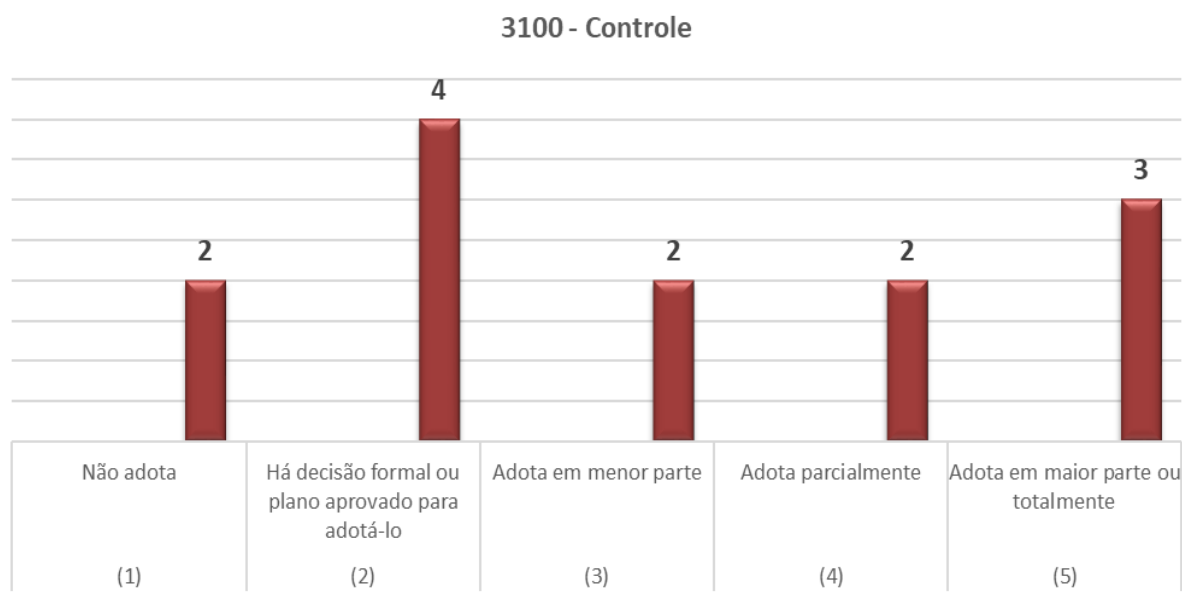
(5)	Não	41
-----	-----	----

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

4.3.2 Apresentação e análises dos dados

No Grafico 4 pode ser observado que ocorreram 2 respostas para a alternativa “Não adota”, 4 respostas para a alternativa “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo”, 2 respostas para a alternativa “Adota em menor parte, 2 respostas para a alternativa “Adota parcialmente” e 3 respostas para a alternativa “Adota em maior parte ou totalmente”.

Gráfico 4 – Resultado das condições das práticas de adoção - Controle



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A seguir serão apresentados quadros dos requisitos (questões e subquestões) utilizados pelo TCU (com adaptações), incluindo os resultados obtidos, além das discussões na sequência dos agrupamentos de práticas ou ações do mecanismo/objeto controle - 3100, dentro de uma área (páginas) “3110 - promover a transparência”; página “3120 - garantir a accountability”; página “3130 - Monitorar a satisfação dos usuários”; página “3140 - assegurar a efetividade da auditoria interna”.

Quadro 14 – Objeto - Controle - 3100

Objeto – Controle - 3100			
Área/Página - Promover a transparência - 3110			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	QUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
3111. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas	4 (adota parcialmente)	a) diretrizes (incluídos critérios e limites) para acesso à informação estão definidos;	5 (não)
		b) há canal(is) de comunicação para solicitação de acesso a informações por meio eletrônico;	1 (sim)

		c) há canal(is) para o acompanhamento, em meio eletrônico, das solicitações de acesso realizadas;	5 (não)
		d) a organização dispõe de controle de qualidade das informações prestadas (confiabilidade, integridade, tempestividade, atualização);	5 (não)
		e) a satisfação das partes interessadas com as informações disponibilizadas pela organização em sítios oficiais na internet é avaliada;	5 (não)
		f) a organização publica a agenda de compromissos públicos dos membros da alta administração e do conselho ou colegiado superior.	1 (sim)
3112. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos	4 (adota parcialmente)	a) diretrizes (incluídos critérios e limites) para abertura de dados estão definidos;	5 (não)
		b) plano de dados abertos da organização está publicado;	1 (sim)
		c) a organização publica o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público;	1 (sim)
		d) foram atribuídas as responsabilidades pela publicação e manutenção de cada base de dados aberta;	1 (sim)
		e) o conteúdo mínimo exigido por lei é publicado em formato aberto (possibilita a gravação de relatórios em formatos eletrônicos, abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto);	1 (sim)
		f) há mecanismos para que as partes interessadas notifiquem a organização com respeito à atualização e integridade dos dados disponibilizados em sítios oficiais na internet;	5 (não)
		g) há monitoramento sobre o cumprimento do plano de dados abertos.	1 (sim)
Área/Página - Garantir a accountability - 3120			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	QUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
3121. A organização presta contas diretamente à sociedade	3 (adota em menor parte)	a) os relatórios de auditorias internas e prestações de contas estão publicados em sítios oficiais na internet (no caso do poder executivo, inclusos os relatórios emitidos pela Controladoria-Geral da União), ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;	5 (não)
		b) a organização publica em sítios oficiais na internet informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;	5 (não)
		c) a organização publica em sítios oficiais na internet informações atualizadas relativas à execução do seu orçamento, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;	1 (sim)
		d) há publicação em sítios oficiais na internet de informações acerca da remuneração de seus colaboradores e gestores, membros de conselhos e alta administração, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;	1 (sim)
		e) a organização publica em sítios oficiais na internet informações individualizadas acerca de gastos com cartões corporativos e viagens, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;	1 (sim)
		f) a organização publica em sítios oficiais na internet informações relevantes sobre políticas e práticas de governança organizacional, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;	5 (não)

		g) a ouvidoria (ou canal de comunicação similar) propõe melhorias na qualidade e conteúdo da prestação de contas à sociedade, com base nas sugestões e críticas recebidas.	1 (sim)
3122. <i>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</i>	1 (não adota)	a) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização explicitam os objetivos a serem alcançados e suas partes interessadas (responsáveis pela execução e público alvo da intervenção);	5 (não)
		b) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, cada objetivo está relacionado de forma explícita a um ou mais orçamentos (p. ex. objetivos que requerem o uso de recursos do Orçamento Geral da União);	5 (não)
		c) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicados indicadores de desempenho (que permitam medir eficácia e efetividade) associados a cada um dos objetivos;	5 (não)
		d) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicadas as linhas de base e as periodicidades de aferição dos indicadores;	5 (não)
		e) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicadas metas quantificáveis para todos os indicadores de desempenho;	5 (não)
		f) nos extratos dos relatórios anuais de acompanhamento, são publicados os valores alcançados anualmente ou a cada dois anos para cada indicador;	5 (não)
		g) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e estão publicados na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;	5 (não)
		h) todos os relatórios de acompanhamento dos planos de responsabilidade da organização e relatórios de gestão estão publicados na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;	5 (não)
		i) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e respectivos relatórios de acompanhamento estão publicados em formato aberto, padronizado e legível por máquina, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;	5 (não)
		j) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e respectivos relatórios de acompanhamento estão publicados na internet (por ex.: no Portal Brasileiro de Dados Abertos), excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;	5 (não)
		k) a organização tem planos sob sua responsabilidade. Quais?	1 (sim)
3123. <i>O canal de denúncias está estabelecido</i>	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) há canal(is) para apresentação e acompanhamento de denúncias;	1 (sim)
		b) diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias estão definidas;	1 (sim)
		c) o(s) canal(is) de denúncias é(são) divulgado para os públicos interno e externo;	1 (sim)
		d) a acessibilidade do(s) canal(is) de denúncias é avaliada;	5 (não)
		e) há garantia de sigilo e confidencialidade do denunciante nos termos da lei (p. ex. Lei 12.527/2011, Lei 13.460/2017 e Lei 12.846/2013);	1 (sim)
		f) há diretriz para aplicação de sanções a quem produzir denúncia falsa ou evidência que sabe ser falsa e não retaliação a denunciantes de boa fé;	1 (sim)

		g) as denúncias contra a alta administração são destinadas a uma instância superior (p. ex. conselho ou colegiado superior);	1 (sim)
		h) cada denúncia recebida é analisada em processo individual.	1 (sim)
3124. <i>Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos</i>	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) estão estabelecidas as instâncias responsáveis por apurar (mediante denúncia ou de ofício) e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores ou colaboradores da organização;	1 (sim)
		b) foram definidos procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos cometidos por gestores ou colaboradores da organização;	1 (sim)
		c) foram definidos procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de infrações disciplinares cometidas por gestores ou colaboradores da organização (p. ex. detalhamento de ações para realização de sindicâncias, de processos administrativos disciplinares e de procedimentos disciplinares, de tomada de contas especial);	1 (sim)
		d) foram definidos procedimentos administrativos padronizados para apuração e tratamento de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização (p. ex. detalhamento de ações para realização de processo administrativo de responsabilização, de acordos de leniência, procedimentos baseados nas diretrizes da Lei 12.846/2013);	1 (sim)
		e) a organização adota ações para assegurar que os membros de comissões de sindicância, inquérito ou investigação possuam a qualificação técnica necessária para essa atividade (p. ex. plano de capacitação, manutenção de quadro de colaboradores com a capacitação adequada);	1 (sim)
		f) há procedimentos que orientem acerca de encaminhamentos de resultados das apurações aos órgãos competentes quando necessário;	1 (sim)
		g) a organização adota meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo, estimulando termos de ajustes de conduta e outros mecanismos que reduzam o custo administrativo de processamento de falhas menores em relação a questões mais relevantes.	1 (sim)
Área/Página – Monitorar a satisfação dos usuários – 3130			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	QUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
3131. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado	3 (adota em menor parte)	a) a carta informa quais são os requisitos, documentos e informações necessários para acessar cada serviço;	1 (sim)
		b) na carta são publicados os locais e as formas de acessar cada serviço;	1 (sim)
		c) a carta lista as principais etapas para o processamento de cada serviço;	5 (não)
		d) na carta é divulgado o prazo máximo para a prestação de cada serviço;	5 (não)
		e) a carta estabelece a forma de comunicação com o solicitante para cada serviço;	1 (sim)
		f) a carta informa os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca do andamento de cada serviço (etapas cumpridas e pendentes);	5 (não)
		g) na carta são divulgados locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação de cada serviço;	5 (não)

		h) indique a URL da carta de serviços da organização: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.U NITINS.br/cms/Midia/Arquivos/YVHZCKKKCUFKLDAXZ NDEBSLJSD9XYTPIPZJDSS9A.pdf	1 (sim)
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	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a organização observa as recomendações do Documento de Referência da arquitetura e-PING - Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico ou, no caso de organização que não integra o Poder Executivo Federal, observa as melhores práticas equivalentes;	1 (sim)
		b) a organização observa as recomendações do guia Padrões Web em Governo Eletrônico: Cartilha de Usabilidade ou, no caso de organização que não integra o Poder Executivo Federal, observa as melhores práticas equivalentes;	1 (sim)
		c) a organização garante o acesso da pessoa com deficiência aos serviços e informações que oferece na internet, por meio da adoção de melhores práticas de acessibilidade adotadas internacionalmente (p. ex.: eMAG - Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico);	1 (sim)
		d) as operações de tratamento de dados pessoais utilizados na prestação de serviços públicos pela organização são realizadas de modo a preservar a intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas às quais se referem;	1 (sim)
		e) a organização informa em seu sítio eletrônico as hipóteses em que, no exercício de suas competências, realiza o tratamento de dados pessoais, bem como fornece informações claras e atualizadas sobre a previsão legal, a finalidade, os procedimentos e as práticas de tratamento que utiliza;	5 (não)verificar o site
		f) informar as melhores práticas adotadas, caso a organização não integre o Poder Executivo Federal e tenha marcado as opções “a” ou “b”, bem como se tiver marcado a opção “c”: ____.	ver
3133. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados	1 (não adota)	a) a organização promove a participação dos usuários nos esforços de simplificação dos serviços públicos e utiliza as informações assim obtidas como subsídio à definição de metas de simplificação (p. ex.: mediante o uso do formulário “Simplifique!”);	5 (não)
		b) a organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços;	5 (não)
		c) a organização utiliza os resultados das pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços;	5 (não)
		d) a organização comunica amplamente aos usuários os resultados das pesquisas de satisfação realizadas.	5 (não)
Área/Página - Assegurar a efetividade da auditoria interna - 3140			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	QUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
3141. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna	2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca dos objetivos estratégicos e prioridades organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna. (No caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e demais organizações do poder executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada)	5 (não)
		b) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca dos riscos críticos organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna. (No caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e	5 (não)

		demais organizações do poder executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada);	
		c) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca de processos e atividades relevantes organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna. (No caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e demais organizações do poder executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada).	5 (não)
3142. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização	2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cobrem riscos críticos organizacionais;	5 (não)
		b) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cobrem processos de governança organizacional;	5 (não)
		c) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização asseguram que as informações constantes das prestações de contas ao controle externo são confiáveis;	5 (não)
		d) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de tecnologia da informação;	5 (não)
		e) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de segurança da informação.	5 (não)
3143. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna	2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) a instância superior de governança da organização discute formalmente acerca dos resultados dos principais trabalhos de auditoria interna;	5 (não)
		b) a alta administração da organização zela pela adequada implementação das recomendações emitidas pela auditoria interna, aceitando formalmente o risco associado a decisão de não adotar alguma recomendação.	5 (não)
3144. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna	2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) a instância superior de governança da organização avalia os serviços prestados pela função de auditoria interna;	5 (não)
		b) a instância superior de governança da organização toma conhecimento dos resultados do programa de garantia de qualidade e melhoria da atividade de auditoria interna.	5 (não)
		b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado);	5 (não)
		c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento);	5 (não)
		d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados).	5 (não)
		b) são obtidas informações diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação sobre as razões que motivaram o pedido;	5 (não)
		c) são obtidas informações diretamente com gestor da unidade organizacional sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação.	5 (não)

Fonte: Adaptado pela autora (2024).

Os resultados para o objeto 3100, que trata do mecanismo Controle, foram observados o que segue:

▪ Promover a transparência - 3110

Questões: 3111 e 3112 pôde ser percebida a existência de lacunas relacionadas à inexistência de diretrizes formais, controle de qualidade das informações e avaliação da satisfação das partes interessadas. Além disso, a aderência aos princípios de dados abertos é prejudicada pela ausência de mecanismos de notificação e monitoramento abrangente. Para as duas questões, o resultado foi 4 (adota parcialmente).

▪ Garantir a accountability – 3120:

Questão 3121: verificou-se que a organização presta contas diretamente à sociedade. Esta pontuação atribuída: 3 (adota em menor parte), reflete a existência de práticas de accountability, como a publicação de informações orçamentárias e de remuneração, mas a ausência de relatórios de auditorias e de informações sobre práticas de governança compromete a transparência.

Questão 3122: Sobre ao questionamento se a UNITINS realizada a publicação de extratos de planos e relatórios de acompanhamento, a pontuação atribuída foi 1 (não adota). Todas as subquestões foram respondidas com 5 (não), indicando que não há a prática de publicação de extratos de planos e relatórios de acompanhamento.

Questão 3123: Sobre o questionamento sobre o canal de denúncias estar estabelecido, a pontuação foi 5 (adota em maior parte ou totalmente) dada a evidência da existência de um sistema com canais amplamente divulgados e diretrizes bem estabelecidas. A principal fragilidade é a ausência de avaliação da acessibilidade dos canais.

Questão 3124: Com relação ao mecanismo para apurar irregularidades e promover a responsabilização, a UNITINS recebeu a pontuação 5 (adota em maior parte ou totalmente) devida a constatação da existência de mecanismo implementado para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização, demonstrando maturidade institucional, com procedimentos alinhados às práticas de governança pública.

▪ Monitorar a satisfação dos usuários – 3130:

Questão 3131: Em busca de respostas para a questão sobre se a instituição elabora, divulga e mantém atualizada a Carta de Serviços ao usuário, foi atribuído a pontuação geral 3 (adota em menor parte). Embora a Carta de Serviços ao Usuário contenha informações como locais de acesso e requisitos, ela apresenta lacunas em aspectos como: etapas do processamento, prazos máximos e mecanismos de consulta. Constatou-se que a última atualização realizada na Carta de Serviços foi em 2019 (até o período final da pesquisa), demonstrando a necessidade de revisões frequentes para manter a relevância e a utilidade do documento.

Questão 3132: Em busca de resposta para o questionamento se a organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendem aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade, observa-se que há práticas implementadas em relação a usabilidade dos serviços digitais, promovendo acessibilidade e proteção de dados pessoais, mas a ausência de informações detalhadas sobre o tratamento de dados no site oficial representa um ponto de melhoria. A pontuação para este item foi 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 3133: A busca de resposta relacionada a questão sobre se a instituição promove a participação dos usuários na melhoria da qualidade dos serviços, foi atribuído a pontuação 1 (não adota). Esta pontuação reflete a inexistência de mecanismos formais para promover a participação dos usuários e implementar melhorias com base em suas opiniões.

▪ Assegurar a efetividade da auditoria interna - 3140

Questões 3141, 3142, 3143 e 3144: Em análise de respostas para as questões sobre se a instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna; se a instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização; se a organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna; se a instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna, a UNITINS recebeu a pontuação 2 (Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo) para cada uma das questões, pelo fato de haver o estabelecimento da política de governança e compliance, mas essa política não estar sendo praticada.

4.4 DIMENSÃO - GESTÃO DE PESSOAS

4.4.1 Explicação sobre o que se busca em cada indicador - Gestão de Pessoas

O instrumento utilizado para a avaliação do indicador Gestão de Pessoas analisa a capacidade da organização em planejar, implementar, monitorar e melhorar as práticas de gestão de pessoas de forma integrada e estratégica. Para apuração desse indicador **Gestão de Pessoas - 4100**, utilizou-se os seguintes critérios:

Quadro 15 – Critérios de apuração – Gestão de pessoas 4100

<i>Questões (1 a 5)</i>	<i>Critérios</i>	<i>Total de respostas obtidas</i>
(1)	Não adota	19
(2)	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0
(3)	Adota em menor parte	1
(4)	Adota parcialmente	3
(5)	Adota em maior parte ou totalmente	5
<i>Subquestões</i>	<i>Critérios</i>	<i>Total de respostas obtidas</i>
(1)	Sim	29

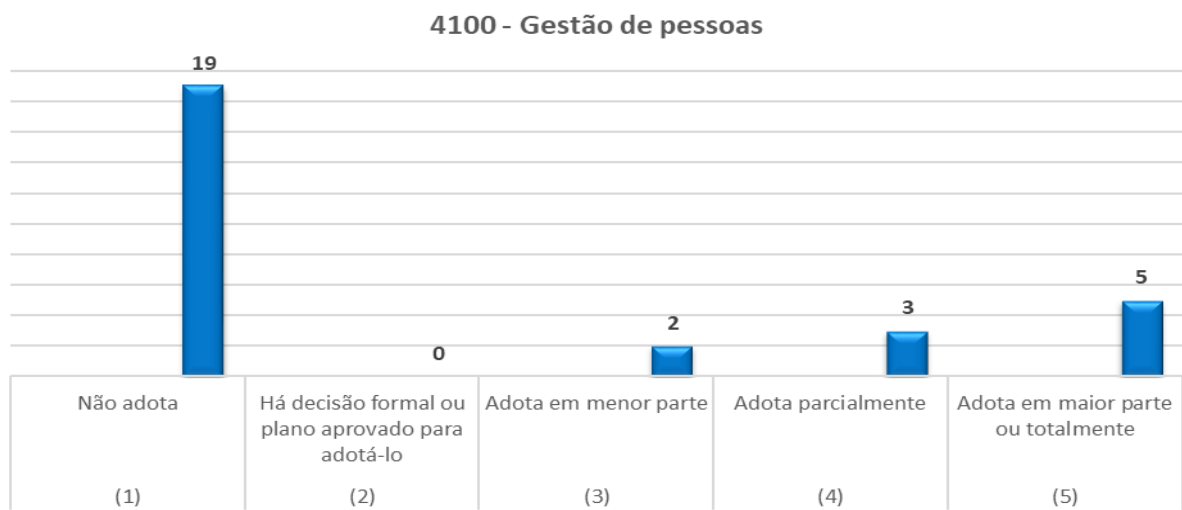
(5)	Não	71
-----	-----	----

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

4.4.2 Apresentação e análises dos dados

No Gráfico 5 pode ser observado que ocorreram 19 respostas para a alternativa “*Não adota*”, 0 respostas para a alternativa “*Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, 2 resposta para a alternativa “*Adota em menor parte*”, 3 respostas para a alternativa “*Adota parcialmente*” e 5 respostas para a alternativa “*Adota em maior parte ou totalmente*”.

Gráfico 5 – Resultado das condições das práticas de adoção.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A seguir serão apresentados quadros dos requisitos (questões e subquestões) utilizados pelo TCU (com adaptações), incluindo os resultados obtidos, além das discussões na sequência dos agrupamentos de práticas ou ações do mecanismo/objeto gestão de pessoas - 4100, dentro de uma área (páginas) “4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas”; página “4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”; página “4130. Assegurar o provimento das vagas existentes”; página “4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”; página “4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”; página “4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”; página “4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”.

Quadro 16 – Objeto - Gestão de pessoas - 4100

Objeto – Gestão de Pessoas - 4100
Área/Página - Realizar planejamento da gestão de pessoas - 4110

QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4111. Definiram-se objetivos, <i>indicadores e metas de desempenho para cada função</i> (subsistema) de gestão de pessoas	1 (não adota)	a) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção são definidos;	5 (não)
		b) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de capacitação são definidos;	5 (não)
		c) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho são definidos;	5 (não)
		d) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de benefícios são definidos;	5 (não)
		e) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde são definidos.	5 (não)
4112. Há plano(s) específico(s) para <i>orientar a gestão de pessoas na organização</i>	1 (não adota)	a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional;	5 (não)
		b) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção;	5 (não)
		c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de capacitação;	5 (não)
		d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho;	5 (não)
		e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de benefícios;	5 (não)
		f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde.	5 (não)
4113. A organização verifica se os <i>gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas</i>	1 (não adota)	a) verifica o cumprimento da política de recrutamento e seleção;	5 (não)
		b) verifica o cumprimento da política de capacitação;	5 (não)
		c) verifica o cumprimento da política de gestão de desempenho;	5 (não)
		d) verifica o cumprimento da política de gestão de benefícios;	5 (não)
		e) verifica o cumprimento da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde.	5 (não)
Área/Página - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores - 4120			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4121. Os <i>perfis profissionais desejados</i> para cada ocupação ou <i>grupo de ocupações de gestão</i> estão <i>definidos e documentados</i>	4 (adota parcialmente)	a) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas;	1 (sim)
		b) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas;	1 (sim)
		c) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas;	1 (sim)
		d) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas;	1 (sim)
		e) relacionou-se no perfil profissional, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir;	1 (sim)

		f) a aderência entre os perfis profissionais definidos e as necessidades organizacionais é revisada periodicamente;	5 (não)
		g) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos para as ocupações de gestão.	5 (não)
4122. Os <i>perfis profissionais desejados</i> para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas;	1 (sim)
		b) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas;	1 (sim)
		c) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas;	1 (sim)
		d) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas;	1 (sim)
		e) relacionou-se nos perfis profissionais, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que o ocupante do cargo deve possuir;	1 (sim)
		f) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos.	1 (sim)
4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho	1 (não adota)	a) há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho;	5 (não)
		b) definiu-se o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s);	5 (não)
		c) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística;	5 (não)
		d) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área administrativa;	5 (não)
		e) há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho.	5 (não)
4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	1 (não adota)	a) o monitoramento contempla características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, etc.);	5 (não)
		b) o monitoramento contempla a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo;	5 (não)
		c) o monitoramento contempla índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional;	5 (não)
		d) o monitoramento contempla a quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período de tempo (ano, mês, etc.);	1 (sim)
		e) o monitoramento contempla a quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores;	5 (não)
		f) o monitoramento contempla: _____.	
Área/Página - Assegurar o provimento das vagas existentes - 4130			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO

4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	3 (adota em menor parte)	a) avalia-se, previamente à nomeação/designação, se o gestor possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção;	1 (sim)
		b) os gestores da área de finalística são selecionados com base em perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado;	5 (não)
		c) os gestores da área administrativa são selecionados consoante perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado;	5 (não)
		d) são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão;	5 (não)
		e) são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão.	1 (sim)
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 definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”	5 (adota em maior parte ou totalmente)	-	1 (sim)
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”	1 (não adota)	-	5 (não)
4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais	3 (adota em menor parte)	a) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores;	1 (sim)
		b) avalia-se, previamente à alocação, o perfil profissional do futuro colaborador;	1 (sim)

apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais		c) são avaliados, antes da realização de movimentações internas, o perfil profissional dos colaboradores e as necessidades da unidade organizacional;	5 (não)
		d) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho.	5 (não)
Área/Página - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados - 4140			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4141. Há uma política, ou programa, de sucessão	1 (não adota)	-	5 (não)
4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas	1 (não adota)	-	5 (não)
4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas	1 (não adota)	-	5 (não)
4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	1 (não adota)	a) verifica-se se há colaboradores qualificados para ocuparem as ocupações críticas;	5 (não)
		b) há diagnóstico sobre as necessidades de ações educacionais para os sucessores das ocupações críticas;	5 (não)
		c) avalia-se se as ações educacionais realizadas para os sucessores atingiram os objetivos estabelecidos.	5 (não)
Área/Página - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores - 4150			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas	1 (não adota)	a) as lacunas de competências pessoais (transversais, comuns a todos os colaboradores) da organização são identificadas e documentadas;	5 (não)
		b) as lacunas de competências de liderança e gestão necessárias para a atuação dos gestores da organização são identificadas e documentadas;	5 (não)
		c) as lacunas de competências técnicas da área finalística necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas;	5 (não)
		d) as lacunas de competências técnicas da área administrativa necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas.	5 (não)
4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	5 (adota em maior parte ou totalmente)	-	1 (sim)
4153. A organização avalia as ações educacionais realizadas , com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	1 (não adota)	a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação);	1 (sim)
		b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado);	5 (não)
		c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento);	5 (não)

		d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados).	5 (não)
Área/Página - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho - 4160			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4161. O <i>ambiente de trabalho organizacional é avaliado</i>	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) realiza-se pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho;	5 (não)
		b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização;	1 (sim)
		c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia;	1 (sim)
		d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos;	1 (sim)
		e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho;	1 (sim)
		f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado;	1 (sim)
		g) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas;	1 (sim)
		h) as avaliações incluem: _____.	1 (sim)
4162. A <i>organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho</i> , com vistas ao aumento do desempenho	4 (adota parcialmente)	a) essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação;	5 (não)
		b) essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação;	1 (sim)
		c) essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo);	1 (sim)
		d) essas condições incluem a adoção de ambientes físicos acessíveis e inclusivos para colaboradores com deficiência;	5 (não)
		e) essas condições incluem programas de comunicação/sensibilização sobre a necessidade de respeito à diversidade;	5 (não)
		f) essas condições incluem: _____.	
4163. Há <i>programa(s) de qualidade de vida no trabalho</i>	1 (não adota)	a) o programa abrange ações que visem a prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho;	5 (não)
		b) o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado da saúde física do colaborador para o exercício de suas atividades laborais;	5 (não)
		c) o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado de saúde mental do colaborador para o exercício de suas atividades laborais;	5 (não)
		d) o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho;	5 (não)
		e) a organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho;	5 (não)

		f) o programa abrange: _____.	
4164. <i>Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes</i>	1 (não adota)	a) há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento;	5 (não)
		b) os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais;	5 (não)
		c) o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes;	5 (não)
		d) o programa abrange ações de reconhecimento social;	5 (não)
		e) o programa abrange: _____.	
4165. <i>Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização</i>	1 (não adota)		5 (não)
4166. Há procedimentos estruturados para identificar os <i>motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização</i>	1 (não adota)	a) a quantidade de movimentações por unidade organizacional por determinado período de tempo (ano, mês, etc.) é monitorada;	5 (não)
		b) são obtidas informações diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação sobre as razões que motivaram o pedido;	5 (não)
		c) são obtidas informações diretamente com gestor da unidade organizacional sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação.	5 (não)
Área/Página - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores - 4170			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4171. A organização estabelece <i>metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais</i>	1 (não adota)	-	5 (não)
4172. A organização realiza, formalmente, <i>avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito</i> , tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas	4 (adota parcialmente)	a) há normativo que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores;	5 (não)
		b) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área finalística;	5 (não)
		c) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área administrativa;	5 (não)
		d) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área finalística;	5 (não)
		e) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área administrativa.	5 (não)
4173. <i>Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo</i> , os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho	5 (adota em maior parte ou totalmente)	-	1 (sim)

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	1 (não adota)	-	5 (não)
4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	1 (não adota)	-	5 (não)

Fonte: Adaptado pela autora (2024).

Com relação ao índice 4100 – Gestão de Pessoas, foram analisados os itens abaixo

▪ Realizar o planejamento da gestão de pessoas – 4110:

Questão: 4111 - Definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para funções de gestão de pessoas. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões (relacionadas a recrutamento e seleção, capacitação, gestão de desempenho, benefícios e qualidade de vida) receberam pontuação 5 (não), pois no PDI não constatou-se estabelecimento de indicadores ou metas para essas áreas. A ausência de objetivos, indicadores e metas pode comprometer o alinhamento das funções de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais.

Questão: 4112 - Planos específicos para gestão de pessoas. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões receberam pontuação 5 (não), indicando que os planos existentes não orientam funções essenciais como recrutamento, capacitação e gestão de benefícios. A inexistência de planos específicos dificulta a implementação de políticas eficazes.

Questão: 4113 - Verificação do cumprimento das políticas de gestão de pessoas. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões receberam pontuação 5 (não), pois não há evidências de um sistema de verificação formal para a política de gestão de pessoas. A falta de monitoramento reduz a eficácia das políticas e compromete a transparência na gestão de pessoas, tendo como agravante a não existência de métrica para aferir se os processos de gestão de pessoas estão sendo aplicados, e que deveriam estar contemplados no PDI.

▪ Definir a demanda por colaboradores e gestores – 4120:

Questões: 4121/4122 - Perfis profissionais para ocupações de gestão. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Há evidências referente a definição das atribuições genéricas para cada um dos servidores quanto ao processo de seleção para os cargos de Reitor e Vice-Reitor (Lei 3.124/2016 transforma a UNITINS em autarquia e Lei 3.759/2017 estatuto da UNITINS), e

para os cargos administrativo e docente (Leis 2.892/2014 e 2.893/2014 Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos administrativos e docentes, respectivamente), de forma genérica. Já para a ocupação de cargos comissionados não há o estabelecimento de perfil pré-definido.

Questão: 4123 - Quantitativo necessário de pessoal. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões receberam pontuação 5 (não), pois não foi constatado evidência de política para dimensionamento da força de trabalho. A inexistência de critérios técnicos para dimensionar a força de trabalho impacta negativamente a eficiência operacional.

- Assegurar o provimento de vagas – 4130:

Questão: 4131 - Escolha de gestores baseada em perfis profissionais. Pontuação: 3 (adota em menor parte). Foram evidenciados os currículos dos gestores na página institucional, mas não foram encontradas evidências de que os gestores são escolhidos com base nos perfis profissionais, assim como também não foi constatado evidência de busca ativa para validação de impedimentos legais. A seleção de gestores sem critérios claros compromete a qualidade da liderança.

- Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados – 4140:

Questão: 4141 - Política ou Programa de Sucessão. Pontuação: 1 (não adota). Não foi constatado se há política ou programa formal para identificar e preparar sucessores. A ausência de um programa de sucessão pode gerar descontinuidade nas operações e na liderança.

- Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo – 4160:

Questão: 4161 - Avaliação do Ambiente de Trabalho. Pontuação: 5 (adota em maior parte ou totalmente). Observa-se que as pesquisas internas são realizadas visando a compreensão sobre as necessidades dos colaboradores.

Questão: 4162 - Condições flexíveis e estimulantes para o desempenho. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Constatou-se que há flexibilização e a UNITINS oferece incentivos à capacitação, o que contribui para o desempenho.

Questão: 4163 - Programa(s) de qualidade de vida no trabalho. Pontuação: 1 (não adota). Não foi constatado evidência de um programa de qualidade de vida. A ausência de um programa estruturado compromete o bem-estar dos colaboradores e a prevenção de doenças ocupacionais, impactando negativamente o desempenho e a satisfação.

Questão: 4164 - Programa de reconhecimento de colaboradores e equipes. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões relacionadas a esta questão receberam pontuação 5 (não). A

inexistência de um programa formal de reconhecimento dificulta o engajamento, fator importante para a retenção de talentos e para o aumento do desempenho.

Questão: 4165 - Procedimentos para identificar motivos de desligamentos voluntários. Pontuação: 1 (não adota). Não foi constatado evidência quanto a procedimentos para entender os motivos dos desligamentos voluntários, o que dificulta a identificação de problemas organizacionais que poderiam ser corrigidos.

Questão: 4166 - Procedimentos para identificar motivos de movimentação interna. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões receberam pontuação 5 (não). A falta de procedimentos para entender as razões de movimentações internas limita a capacidade de identificar insatisfações ou melhorar processos de gestão de pessoas.

▪ Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores – 4170:

Questão: 4171 - Metas de desempenho individuais e/ou de equipe. Pontuação: 1 (não adota). Não foi constatado evidência quanto a metas de desempenho individuais e/ou de equipe. A ausência de metas individuais e de equipe desarticula o alinhamento dos objetivos institucionais com as práticas de gestão de desempenho.

Questão: 4172 - Avaliação de desempenho individual. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Constatou-se que as avaliações abrangem apenas servidores efetivos, excluindo gestores e colaboradores de áreas específicas.

Questão: 4173 - Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões receberam pontuação 5 (não). A ausência de critérios formalizados e de comunicação prévia com os colaboradores avaliados demonstra fragilidades no processo de avaliação de desempenho.

Questão: 4174 - Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com o colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões receberam pontuação 5 (não). A inexistência de encontros formais entre avaliadores e avaliados antes da atribuição das notas impede uma discussão adequada sobre o desempenho, bem como o alinhamento de expectativas e a identificação de pontos de melhoria.

Questão: 4175 - Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados. Pontuação: 1 (não adota). A subquestão recebeu pontuação 5 (não). A ausência de um processo para identificar e documentar necessidades individuais de capacitação representa a

perda de uma oportunidade no que diz respeito à exposição de demandas referentes ao desenvolvimento profissional.

4.5 DIMENSÃO - GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

4.5.1 Explicação sobre o que se busca em cada indicador - Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação

O instrumento utilizado para a avaliação do indicador Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação, avalia a capacidade da organização em planejar, gerenciar e garantir a segurança de suas tecnologias e informações. Para apuração desse indicador **Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação - 4200**, utilizou-se os seguintes critérios:

Quadro 17 - Critérios de apuração – Gestão da tecnologia da informação 4200

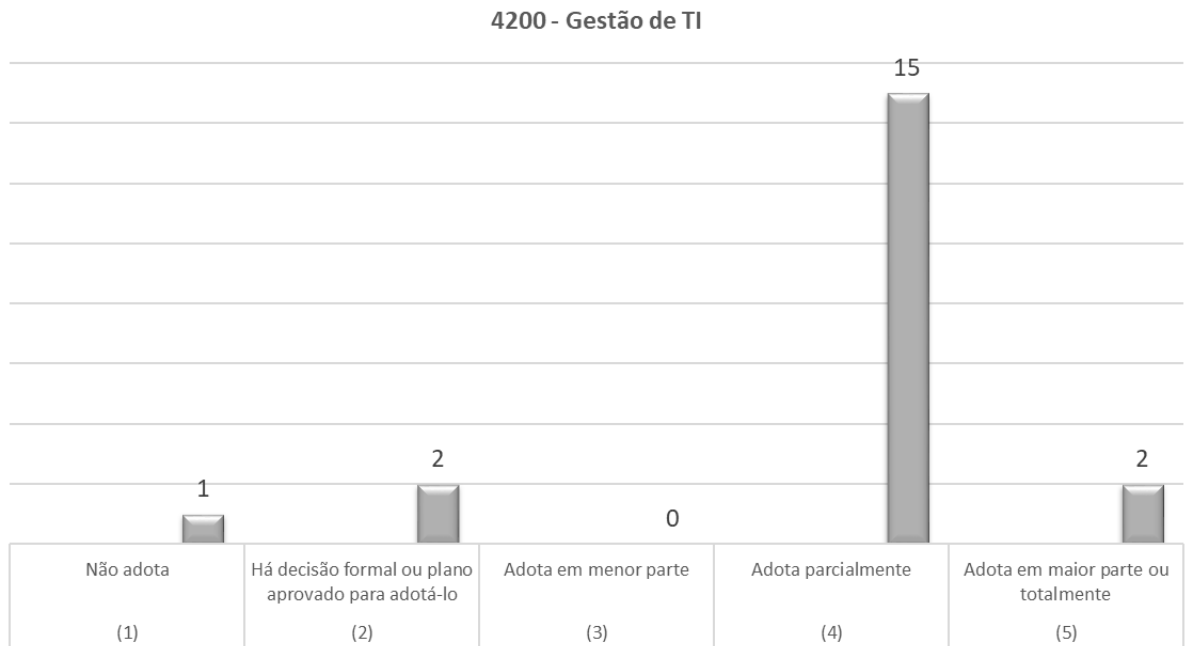
<i>Questões (1 a 5)</i>	<i>Critérios</i>	<i>Total de respostas obtidas</i>
(1)	Não adota	0
(2)	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	2
(3)	Adota em menor parte	1
(4)	Adota parcialmente	17
(5)	Adota em maior parte ou totalmente	0
<i>Subquestões</i>	<i>Critérios</i>	<i>Total de respostas obtidas</i>
(1)	Sim	92
(5)	Não	37

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

4.5.2 Apresentação e análises dos dados

No Gráfico 6 pode ser observado que ocorreram 1 respostas para a alternativa “*Não adota*”, 2 respostas para a alternativa “*Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, 0 resposta para a alternativa “*Adota em menor parte*”, 15 respostas para a alternativa “*Adota parcialmente*” e 2 respostas para a alternativa “*Adota em maior parte ou totalmente*”.

Gráfico 6 – Resultado das condições das práticas de adoção



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A seguir serão apresentados quadros dos requisitos (questões e subquestões) utilizados pelo TCU (com adaptações), incluindo os resultados obtidos, além das discussões na sequência dos agrupamentos de práticas ou ações do mecanismo/objeto Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação - 4200, dentro de uma área (páginas) “4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação”; página “4220. Gerir serviços de tecnologia da informação”; página “4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação”; página “4240. Gerir riscos de tecnologia da informação”; página “4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação”; página “4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação”; página “4270. Executar processo de software”; página “4280. Gerir projetos de tecnologia da informação”. Quadro 18 - Objeto - Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação - 4200

Objeto - Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação - 4200			
Área/Página - Realizar planejamento de tecnologia da informação - 4210			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÃO
4211. A organização <i>executa processo de planejamento de tecnologia da informação</i>	4 (adota parcialmente)	a) as áreas demandantes de soluções de TI participam do processo de planejamento de tecnologia da informação;	1 (sim)
		b) o processo de planejamento de TI integra-se e harmoniza-se com o processo de planejamento institucional;	1 (sim)

		c) a organização estabeleceu critérios para orientar a seleção e a priorização das iniciativas de TI (projetos e ações) e os mantém atualizados;	1 (sim)
		d) análises de benefícios, de custos e de riscos subsidiam as decisões relacionadas à seleção e à priorização das iniciativas de TI (projetos e ações);	1 (sim)
		e) o processo de planejamento de TI está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de planejamento de TI e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente	4 (adota parcialmente)	a) o plano de tecnologia da informação (plano de TI) é aprovado pelo dirigente máximo da organização ou por dirigente ou colegiado que integra a alta administração;	1 (sim)
		b) o plano de TI é publicado na internet, para fácil acesso de partes interessadas e da sociedade;	5 (não)
		c) o plano de TI fundamenta a proposta orçamentária da área de TI e o plano de contratações;	1 (sim)
		d) as iniciativas de TI (projetos e ações) constantes do plano de TI alinham-se aos objetivos e iniciativas definidos no plano estratégico e demais planos institucionais, assim como, quando aplicável, às estratégias e objetivos estabelecidos por instâncias de governança superiores (p. ex. Estratégia de Governança Digital - EGD, Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário - ENTIC-JUD);	1 (sim)
		e) a seleção de iniciativas de TI (projetos e ações) para compor o plano de TI considera estimativas fundamentadas em dados históricos ou em estudos técnicos sobre a capacidade e a disponibilidade dos recursos de TI da organização (financeiros, humanos, materiais, equipamentos etc.);	1 (sim)
		f) ao elaborar o Plano de TI, a organização avalia iniciativas estratégicas que têm por objetivo ampliar ou melhorar o uso de TI como instrumento de transformação do negócio em benefício da sociedade (transformação digital), especialmente quanto aos riscos de adoção, adoção tardia ou não adoção de tais iniciativas;	1 (sim)
		g) é feito acompanhamento concomitante à execução do plano de TI, com vistas a assegurar sua observância e possibilitar a realização de ajustes que se fizerem necessário.	1 (sim)
Área/Página - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores - 4120			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÃO
4221. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação	4 (adota parcialmente)	a) o catálogo contém as metas definidas para cada serviço (p. ex. prazos de entrega, horários de serviço e de suporte, bem como pontos de contato para solicitação do serviço, envio de sugestões, esclarecimento de dúvidas e reporte de incidentes);	1 (sim)
		b) o catálogo está atualizado e as informações que nele constam são compatíveis com os Acordos de Níveis de Serviço (ANS) estabelecidos pela área de tecnologia da informação e as áreas de negócio da organização;	1 (sim)
		c) o catálogo é de fácil acesso e está amplamente disponível a seus usuários e às equipes de suporte.	1 (sim)
4222. A organização executa processo de gestão de mudanças	4 (adota parcialmente)	a) a organização estabeleceu critérios para orientar a aprovação de mudanças, inclusive quanto ao tratamento de casos de exceção (mudanças emergenciais);	1 (sim)

		b) mudanças são previamente comunicadas a todas as partes que possam ser afetadas;	1 (sim)
		c) identificam-se os serviços e ativos de TI que possam ser afetados pela mudança, de modo a avaliar impactos em níveis de serviços acordados;	1 (sim)
		d) a realização de cada mudança é precedida de planejamento e testes;	1 (sim)
		e) mudanças executadas são rastreáveis e monitoradas, com vistas à avaliação de sua efetividade e para permitir ações corretivas, no caso de ocorrência de efeitos não identificados nas fases de planejamento e testes;	1 (sim)
		f) lições aprendidas com as mudanças são compartilhadas, com vistas ao aprimoramento do processo (ex: Wiki);	1 (sim)
		g) o processo de gestão de mudanças está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		h) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de mudanças e promove eventuais ajustes necessários.	5 (não)
		4223. A organização <i>executa processo de gestão de configuração e ativos</i> (de serviços de tecnologia da informação)	4 (adota parcialmente)
b) a base de dados de configurações permite à organização conhecer o histórico da situação dos serviços e ativos de TI e do relacionamento entre eles ao longo do tempo;	1 (sim)		
c) a base de dados de configurações é mantida atualizada;	1 (sim)		
d) a base de dados de configurações é utilizada como insumo para o planejamento e o acompanhamento das mudanças;	1 (sim)		
e) o processo de gestão de configuração e ativos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)		
f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de configuração e ativos e promove eventuais ajustes necessários.	5 (não)		
4224. A organização <i>executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação</i>	2 (há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) a organização definiu regras para a priorização e o escalamento de incidentes;	5 (não)
		b) a resolução de incidentes considera os níveis de serviços especificados em acordos com as áreas clientes;	1 (sim)
		c) bases de conhecimento sobre erros conhecidos e problemas são utilizadas como insumos na resolução de incidentes;	1 (sim)
		d) o processo de gestão de incidentes está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
Área/Página - Gerir nível de serviço de tecnologia da informação - 4230			
QUESTÃO	RESPOSTA/ QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/ SUBQUESTÃO

4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)	4 (adota parcialmente)	a) os ANS estabelecem metas de nível de serviço acordadas com representantes das áreas de negócio clientes;	5 (não)
		b) os ANS são submetidos a revisões regulares, para assegurar que estejam atualizados e sejam efetivos;	5 (não)
		c) os ANS estabelecidos na organização são formalizados;	5 (não)
		d) a área de gestão de tecnologia da informação monitora continuamente o alcance dos níveis de serviço que foram definidos com as áreas de negócio clientes;	5 (não)
		e) a área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento do alcance dos níveis de serviço;	5 (não)
		f) a organização comunica aos usuários o resultado do monitoramento do alcance dos níveis de serviço.	5 (não)
Área/Página - Gerir riscos de tecnologia da informação - 4240			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÃO
4241. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio	4 (adota parcialmente)	a) a organização identifica e avalia os riscos de tecnologia da informação dos processos organizacionais críticos para o negócio;	1 (sim)
		b) a organização trata os riscos de tecnologia da informação dos processos organizacionais críticos para o negócio, com base em um plano de tratamento de risco;	1 (sim)
		c) a organização atribuiu a responsabilidade por coordenar a gestão de riscos de tecnologia da informação;	1 (sim)
		d) o processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de riscos de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
4242. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação	4 (adota parcialmente)	a) a organização elabora um plano de continuidade de serviços de TI;	1 (sim)
		b) as ações e os prazos definidos no plano de continuidade de serviços de TI fundamentam-se em análises de impacto no negócio realizadas sobre os processos organizacionais críticos;	1 (sim)
		c) o plano de continuidade de serviços de TI é testado e revisado periodicamente;	1 (sim)
		d) o processo de gestão de continuidade de serviços de TI integra o processo institucional de gestão de continuidade do negócio;	1 (sim)
		e) o processo de gestão de continuidade de serviços de TI está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de continuidade de serviços de TI e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
Área/Página - Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação - 4250			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÃO

4251. A <i>organização dispõe de uma política de segurança da informação</i>	4 (adota parcialmente)	a) a política declara o comprometimento da alta administração e estabelece princípios, diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades relativos à segurança da informação;	1 (sim)
		b) a política (ou norma interna complementar) contempla diretrizes sobre gestão de riscos de segurança da informação;	1 (sim)
		c) a política abrange diretrizes para conscientização, treinamento e educação em segurança da informação;	1 (sim)
		d) a política é amplamente comunicada a empregados, servidores, colaboradores e partes externas relevantes;	5 (não)
		e) a política é mantida atualizada, por meio de revisões periódicas.	5 (não)
4252. A <i>organização dispõe de comitê de segurança da informação</i>	2 (há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo)	a) o comitê de segurança da informação realiza as atividades previstas em seu ato constitutivo;	5 (não)
		b) o comitê formula diretrizes para a segurança da informação;	5 (não)
		c) o comitê propõe a elaboração e a revisão de normas e de procedimentos inerentes à segurança da informação;	5 (não)
		d) o comitê é composto por representantes de áreas relevantes da organização.	5 (não)
4253. A organização possui um <i>gestor institucional de segurança da informação</i>	1 (não adota)	a) o gestor institucional de segurança da informação foi designado formalmente pela alta administração;	5 (não)
		b) o gestor institucional de segurança da informação reporta-se diretamente à alta administração;	5 (não)
		c) o gestor institucional de segurança da informação coordena o processo de gestão de riscos de segurança da informação em âmbito institucional;	5 (não)
		d) o gestor institucional de segurança da informação coordena ações de segurança da informação em âmbito institucional;	5 (não)
		e) o gestor institucional de segurança da informação fomenta e coordena ações periódicas de conscientização e de treinamento em segurança da informação para todas as partes interessadas, incluindo autoridades, servidores e colaboradores;	5 (não)
		f) o gestor institucional de segurança da informação detém as prerrogativas e os recursos necessários para o desempenho de todas as suas competências.	5 (não)
Área/Página - Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação - 4260			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÃO
4261. A organização <i>executa processo de gestão de riscos de segurança da informação</i>	4 (adota parcialmente)	a) a organização identifica e avalia riscos de segurança da informação;	1 (sim)
		b) a organização trata riscos de segurança da informação com base em um plano de tratamento de riscos;	1 (sim)
		c) a organização possui um gestor formalmente responsável por coordenar a gestão de riscos de segurança da informação;	1 (sim)
		d) o processo de gestão de riscos de segurança da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)

		e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de riscos de segurança da informação e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
4262. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação	4 (adota parcialmente)	a) a organização implementa controles de acesso físicos e lógicos à informação e aos ativos associados à informação que são por ela gerenciados ou custodiados, com vistas a proteger adequadamente a confidencialidade das informações não públicas e a integridade e a disponibilidade das informações consideradas críticas para o negócio;	1 (sim)
		b) os controles de acesso implementados na organização aplicam o princípio “necessidade de conhecer”, o qual prescreve que deve haver necessidade legítima que justifique o acesso à informação por pessoa, sistema ou entidade, bem como o princípio “privilégio mínimo”, o qual estabelece que o perfil de acesso concedido deve incluir tão somente os poderes necessários para o atendimento das legítimas necessidades;	1 (sim)
		c) há controles de acesso lógicos na organização que utilizam autenticação com certificado digital ICP-Brasil, a fim de prover identificação inequívoca de pessoas físicas e jurídicas e comprovação de autoria em transações digitais;	1 (sim)
		d) a organização analisa criticamente, a intervalos regulares, os direitos de acesso lógicos e físicos existentes, com vistas à remoção de direitos que deixaram de ser necessários e para assegurar que privilégios indevidos não foram obtidos;	1 (sim)
		e) a organização instituiu uma Política de Controle de Acesso (PCA), a qual estabelece princípios, objetivos, diretrizes, principais atividades e responsabilidades relativos ao processo de controle de acesso;	5 (não)
		f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de controle de acesso e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
4263. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação	4 (adota parcialmente)	a) a organização mantém um inventário dos ativos associados à informação;	1 (sim)
		b) a organização definiu responsabilidades pelos ativos associados à informação;	1 (sim)
		c) o inventário identifica as informações críticas que os ativos armazenam, processam ou transmitem;	1 (sim)
		d) o processo de gestão de ativos associados à informação subsidia a implantação de controles e ações com vistas a assegurar a adequada proteção dos ativos e das informações que armazenam, processam ou transmitem;	1 (sim)
		e) o processo de gestão de ativos associados à informação subsidia a implantação de ações mitigatórias aplicáveis no caso de ocorrência de evento catastrófico que inviabilize a utilização de ativos;	1 (sim)
		f) o processo de gestão de ativos associados à informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		g) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de ativos associados à informação e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
4264. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações		a) informações pessoais são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;	1 (sim)
		c) informações sigilosas em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado são identificadas e rotuladas, com vistas a	1 (sim)

	4 (adota parcialmente)	viabilizar adequado tratamento e proteção;	
		b) a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “a” em conformidade com os requisitos legais e de negócio;	1 (sim)
		d) a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “c” em conformidade com os requisitos legais e de negócio;	1 (sim)
		e) informações sigilosas em função de outras hipóteses legais de sigilo ou segredo são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;	1 (sim)
		f) a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “e” em conformidade com os requisitos legais e de negócio;	1 (sim)
		g) informações críticas para a organização em razão de necessidades do negócio (p. ex. requisitos associados à integridade, disponibilidade, autenticidade ou a outros atributos da informação) são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;	5 (não)
		h) a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “g” em conformidade com os requisitos legais e de negócio;	5 (não)
		i) o processo de classificação e tratamento de informações está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		j) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de classificação e tratamento de informações e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
4265. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação	4 (adota parcialmente)	a) a organização definiu e comunica amplamente o ponto de contato a ser notificado no caso de ocorrência de incidente de segurança da informação, bem como os canais de comunicação apropriados;	1 (sim)
		b) a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto ao tratamento das notificações de incidentes de segurança da informação, adoção de ações emergenciais e diretrizes para escalamento e comunicação interna e externa;	1 (sim)
		c) a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto à análise de incidentes de segurança da informação, identificação de causas raízes e planejamento e implementação de ações corretivas;	1 (sim)
		d) a organização instituiu equipe de tratamento e resposta a incidentes em redes computacionais (ETIR) ou estrutura equivalente;	1 (sim)
		e) o processo de gestão de incidentes de segurança da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de incidentes de segurança da informação e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
4266. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a organização gerencia (inventaria e controla) os dispositivos conectados em sua rede;	1 (sim)
		b) a organização gerencia (inventaria e controla) os softwares instalados nos dispositivos conectados em sua rede;	1 (sim)

<i>informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem</i>		c) a organização gerencia vulnerabilidades técnicas em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio;	1 (sim)
		d) a organização implementa configurações seguras em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio;	1 (sim)
		e) a organização mantém, monitora e analisa logs de auditoria dos ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio;	1 (sim)
		f) a organização aplica controles compensatórios para o uso de privilégios administrativos em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio;	1 (sim)
		g) a organização implementa defesas contra malware (ex: vírus) e outras ameaças cibernéticas (ex: phishing);	1 (sim)
		h) a organização limita e controla o uso de portas, protocolos e serviços de rede nas conexões de sua rede interna com a internet e outras redes externas;	1 (sim)
		i) a organização implementa defesa de perímetro das conexões de sua rede interna com a internet e outras redes externas;	1 (sim)
		j) a organização implementa cópias regulares de segurança (backup) das informações em meio digital, conforme as melhores práticas e as necessidades de negócio, incluindo a realização periódica de testes de recuperação das informações;	1 (sim)
		k) a organização executa regularmente testes de segurança em seu ambiente de TI (detecção de vulnerabilidades e testes de penetração).	1 (sim)
Área/Página - Executar processo de software - 4270			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÃO
4271. A organização executa um processo de software	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a organização possui pessoal próprio capacitado para gerir o processo de software;	1 (sim)
		b) a organização avalia as soluções existentes no mercado antes de decidir pelo desenvolvimento de software (análise do tipo “construir ou adquirir”);	1 (sim)
		c) na etapa de planejamento das contratações de soluções de software, a organização realiza estudos para identificar e mitigar o risco de dependência tecnológica, com vistas a viabilizar a substituição de fabricante/fornecedor quando tecnicamente viável e economicamente vantajoso;	1 (sim)
		d) a organização utiliza prioritariamente arquiteturas de software que promovem o desacoplamento de soluções, sistemas e componentes, inclusive nos casos de software adquirido e desenvolvimento realizado mediante contratação, com vistas a facilitar a realização de manutenções e otimizar custos;	1 (sim)
		e) o processo de software utilizado pela organização promove a participação de representante da área de negócio como integrante da equipe de desenvolvimento ou aquisição de software, desde sua concepção até a aceitação final;	1 (sim)
		f) o processo de software da organização promove a identificação precoce de requisitos de segurança da informação e a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software;	1 (sim)
		g) o processo de software da organização promove a identificação precoce de requisitos de interoperabilidade e a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software;	1 (sim)

		h) o processo de software da organização promove a identificação precoce de requisitos de acessibilidade e de usabilidade, bem como a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software;	1 (sim)
		i) a organização assegura os seus direitos autorais, de propriedade e de uso relativamente ao software que desenvolve por meio de contratação;	1 (sim)
		j) organização avalia, por meio de mensurações, indicadores e metas, a qualidade do software desenvolvido ou adquirido;	1 (sim)
		k) o processo de software está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		l) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de software e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)
Área/Página - Gerir projetos de tecnologia da informação - 4280			
QUESTÃO	RESPOSTA/QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/SUBQUESTÃO
4281. A organização <i>executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação</i>	4 (adota parcialmente)	a) a organização possui base de dados consolidada (portfólio) de projetos de tecnologia da informação;	1 (sim)
		b) escopo, custos, uso de recursos e cumprimento de prazos são gerenciados em cada projeto;	1 (sim)
		c) é realizada a gestão de riscos de cada um dos projetos de alta materialidade ou alta relevância;	1 (sim)
		d) o processo de gestão de projetos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);	5 (não)
		e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de projetos de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários.	1 (sim)

Fonte: Adaptado pela autora (2024).

Na análise do índice 4200 – Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação, foram analisados os itens/páginas abaixo:

▪ Realizar Planejamento de Tecnologia da Informação – 4210:

Questão: 4211 - A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Observa-se que o processo de planejamento de TI está avançado, com critérios claros de priorização. No entanto, a ausência de formalização compromete a consistência e a rastreabilidade do processo.

Questão: 4212 - A organização possui plano de tecnologia da informação vigente. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Apesar de bem estruturado e alinhado, não há evidência que o plano de TI está publicado na internet, para fácil acesso de partes interessadas.

▪ Gerir Serviços de Tecnologia da Informação – 4220: Questão:

4221 - A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). A existência de um catálogo atualizado demonstra

maturidade na gestão de serviços de TI. No entanto, melhorias na comunicação e na padronização das metas de serviço ainda podem ser implementadas.

Questão: 4222 - A organização executa processo de gestão de mudanças. Pontuação:

4 (adota parcialmente). A gestão de mudanças está parcialmente implementada, pois não há evidência de instituição de norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades e se avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de mudanças e promove eventuais ajustes necessários.

Questão: 4223 - A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de TI). Pontuação: 4 (adota parcialmente). Esta pontuação reflete o fato de que a organização possui um inventário atualizado e a documentação de configurações para seus ativos. No entanto, a falta de monitoramento contínuo dos ativos críticos pode levar a riscos não identificados e comprometer a segurança e disponibilidade dos serviços de TI.

Questão: 4224 - Gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação. Pontuação: 2 (há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo). Esta pontuação reflete que existem práticas e decisões formais relacionadas à gestão de incidentes, mas a implementação completa ainda não foi efetivada como a ausência de regras formais para priorização e escalamento de incidentes, o que pode gerar atrasos ou falhas na resposta a incidentes críticos e a falta de formalização do processo em normas, guias ou instrumentos, o que compromete a padronização e a clareza das responsabilidades.

▪ Gerir Nível de Serviço de Tecnologia da Informação – 4230:

Questão: 4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS). Pontuação Atribuída: 4 (Adota parcialmente). A análise das subquestões revela que a gestão dos acordos de Níveis de Serviço (ANS) não é realizada de forma sistemática ou formalizada. Não há metas acordadas, revisões regulares, monitoramento contínuo ou comunicação dos resultados, o que compromete a transparência entre a área de TI e as áreas de negócio.

▪ Gerir riscos de tecnologia da informação – 4240: Questão:

4241 - A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Observa-se que há implementação de práticas importantes para a gestão de riscos de TI, No entanto, o processo ainda não está formalizado em uma norma ou guia interno, o que limita a consistência e a institucionalização das práticas.

Questão: 4242 - A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Observa-se que há um avanço significativo na implementação do processo de continuidade de serviços de TI, com ações baseadas em análises de impacto e revisões periódicas. No entanto, a falta de formalização em norma ou guia compromete a institucionalização completa do processo, o que pode resultar em inconsistências.

▪ Definir Políticas de Responsabilidades para a Gestão da Segurança da Informação – 4250:

Questão: 4251 - A organização dispõe de uma política de segurança da informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). A política de segurança da informação cobre aspectos fundamentais, mas enfrenta desafios relacionados à comunicação e à atualização contínua.

Questão: 4252 - A organização dispõe de comitê de segurança da informação. Pontuação: 2 (há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo). Observa-se que existe uma decisão formal ou plano para criação de um comitê de segurança da informação, mas não está operacionalizado.

Questão: 4253 - A organização possui um gestor institucional de segurança da informação. Pontuação: 1 (não adota). Todas as subquestões têm resposta 5 (não), o que indica que não existe um gestor formalmente designado para a segurança da informação, nem ações coordenadas no âmbito institucional.

▪ Estabelecer Processos e Atividades para a Gestão da Segurança da Informação – 4260:

Questão: 4261 - A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). A organização apresenta boas práticas na identificação e tratamento de riscos, mas há ausência de formalização do processo.

Questão: 4262 - A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Este resultado demonstra que a organização possui práticas em relação ao controle de acesso à informação, no entanto, a ausência de uma Política de Controle de Acesso (PCA) formalizada é uma lacuna significativa.

Questão: 4263 - A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). O resultado mostra que a organização possui boas práticas na gestão de ativos, contudo, a ausência de uma formalização adequada em normas internas ou guias compromete a padronização e a institucionalização do processo.

Questão: 4264 - A organização executa processo para classificação e tratamento de informações. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Embora existam práticas sólidas para a identificação e tratamento de informações pessoais e sigilosas, há lacunas em relação a

procedimentos claros para tratamento de informações críticas e formalização (normas ou guias), do processo de classificação e tratamento de informações.

Questão: 4265 - A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Este resultado apresenta pontos fortes da gestão de incidentes como: equipe de resposta ativa e monitoramento periódico do desempenho, mas ainda carece de formalização do processo.

Questão: 4266 - A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem. Pontuação: 5 (adota em maior parte ou totalmente). Todas as subquestões apresentaram respostas positivas (1 - sim), o que configura que há adoção de práticas para este processo tais como: implementação de configurações seguras para reforçar a proteção dos sistemas e das redes, realização de backups e testes de recuperação de informações etc.

▪ Executar processo de software – 4270:

Questão: 4271 - A Organização executa um processo de software. Pontuação: 5 (adota em maior parte ou totalmente). O resultado aponta pontos fortes: pessoal capacitado, avaliação de alternativas, antes da decisão adquirir software, o desempenho do processo é avaliado periodicamente, permitindo ajustes contínuos. No entanto, as práticas podem ser inconsistentes sem uma norma ou guia formalizado.

▪ Gerir projetos de tecnologia da informação – 4280:

Questão: 4281 - A Organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação. Pontuação: 4 (adota parcialmente). Embora a organização apresente práticas em áreas fundamentais da gestão de projetos, a ausência de formalização do processo compromete a sua padronização e alinhamento institucional.

4.6 DIMENSÃO - GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

4.6.1 Explicação sobre o que se busca em relação ao índice de governança – Gestão de Contratações

O instrumento utilizado para a avaliação do indicador Gestão de Contratações, tem como objetivo avaliar o nível de maturidade, adoção e eficiência das práticas de governança e gestão no contexto das contratações realizadas pela organização. Para apuração do índice de Gestão de Contratações – 4300, utilizou-se os seguintes critérios:

Quadro 19 - Critérios de apuração – Gestão de contratações 4300

<i>Questões (1 a 5)</i>	<i>Critérios</i>	<i>Total de respostas obtidas</i>
(1)	Não adota	8

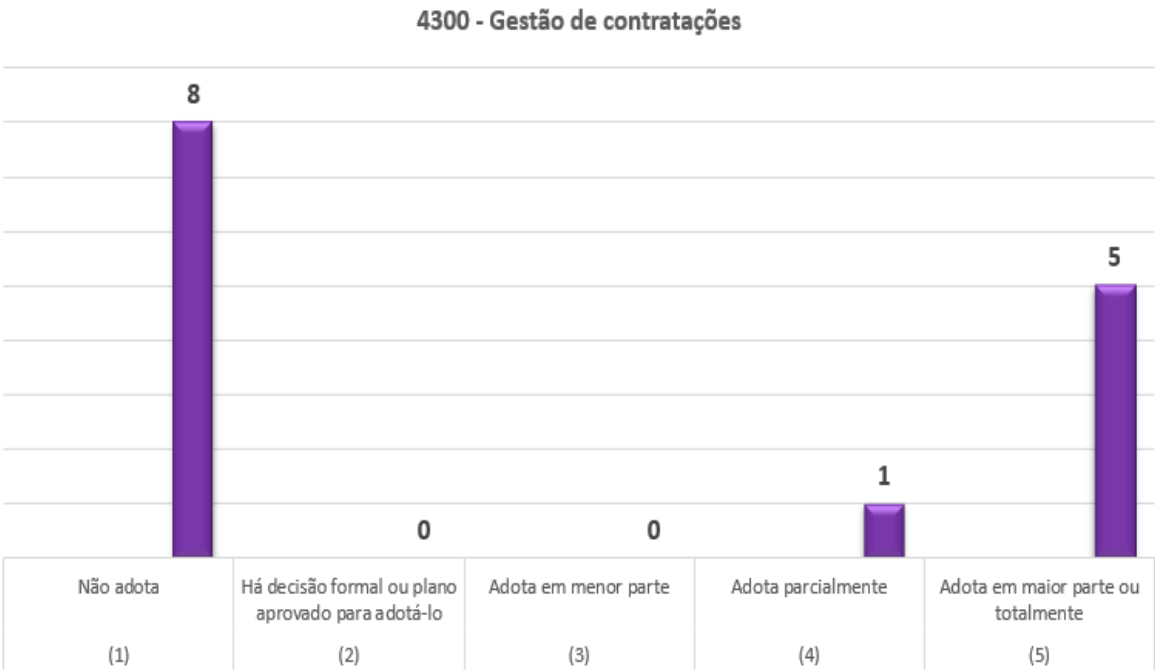
(2)	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0
(3)	Adota em menor parte	0
(4)	Adota parcialmente	1
(5)	Adota em maior parte ou totalmente	5
Subquestões	Critérios	Total de respostas obtidas
(1)	Sim	28
(5)	Não	42

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

6.6.2 Apresentação e Análise dos dados

No Grafico 7 pode ser observado que ocorreram 8 respostas para a alternativa “*Não adota*”, 0 resposta para a alternativa “*Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, 0 resposta para a alternativa “*Adota em menor parte*”, 1 resposta para a alternativa “*Adota parcialmente*” e 5 respostas para a alternativa “*Adota em maior parte ou totalmente*”.

Gráfico 7 – Resultado das condições das práticas de adoção



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A seguir serão apresentados quadros dos requisitos (questões e subquestões) utilizados pelo TCU (com adaptações), incluindo os resultados obtidos, além das discussões na sequência dos agrupamentos de práticas ou ações do mecanismo/objeto Gestão de Contratações - 4300, dentro de uma área (páginas) “4310. Promover a integridade na área de contratações”; página “4320. Desenvolver a capacidade da área de contratações”; página “4330. Realizar planejamento das contratações”; página “4340. Estabelecer processos de

trabalho de contratações”; página “4350. Gerir riscos em contratações”; página “4360. Contratar e gerir com base em desempenho”; página “4370. Realizar contratações sustentáveis”.

Quadro 20 - Objeto - Gestão das contratações - 4300

Objeto – Gestão de Contratações - 4300			
Área/Página - Promover a integridade na área de contratações - 4310			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4311. A Organização <i>promove a ética</i> nas contratações	1 (não adota)	a) há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) negócios pessoais com representantes de fornecedores da organização;	5 (não)
		b) há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) o recebimento de benefícios de fornecedores atuais ou potenciais (como presentes, brindes, doações, entretenimento, empréstimos, favores, etc.) que possam influenciar ou dar a impressão de influenciar o processo decisório de uma contratação;	5 (não)
		c) há obrigatoriedade de que gestores e colaboradores da área de contratações manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício das suas atividades;	5 (não)
		d) a organização executa processo que permite identificar e tratar eventuais casos de gestores e/ou colaboradores da área de contratações que exerçam atividade privada que tenha alguma relação com fornecedores atuais ou que tenham com eles alguma relação pessoal ou profissional;	5 (não)
		e) a organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de colaboradores e gestores na área de contratações.	5 (não)
4312. A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) o Estudo Técnico Preliminar (ETP) das contratações é publicado na internet;	1 (sim)
		b) o documento de formalização da demanda é publicado na internet;	1 (sim)
		c) o Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações é publicado na internet;	1 (sim)
		d) o edital de licitação das contratações (ou instrumento convocatório equivalente) é publicado na internet;	1 (sim)
		e) as manifestações das partes interessadas (pedidos de esclarecimento, impugnações e representações) e as respectivas respostas são publicadas na internet;	1 (sim)
		f) a ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) é publicada na internet;	1 (sim)

		g) o inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados na internet;	1 (sim)
		h) os termos de recebimentos provisórios e definitivos são publicados na internet;	1 (sim)
		i) o mapa de gerenciamento de riscos da contratação, incluindo suas eventuais atualizações durante a gestão contratual, é publicado na internet;	5 (não)
		j) a análise realizada e justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas na internet.	1 (sim)
Área/Página - Desenvolver a capacidade da área de contratações - 4320			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4321. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações	1 (não adota)	a) os perfis profissionais desejados para as ocupações de gestão da área de contratações estão definidos e documentados;	5 (não)
		b) a escolha dos gestores da área de contratações ocorre segundo perfis profissionais, previamente definidos e documentados;	5 (não)
		c) há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos gestores da área de contratações;	5 (não)
		d) organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores na área de contratações;	5 (não)
		e) a organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações de gestão da área de contratações.	5 (não)
4322. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações	1 (não adota)	a) foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações;	5 (não)
		b) os perfis profissionais desejados para os colaboradores da área de contratações estão definidos e documentados;	5 (não)
		c) a organização aloca os colaboradores da área de contratações com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados);	5 (não)
		d) há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos colaboradores da área de contratações;	5 (não)
		e) a organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da substituição de colaboradores na área de contratações;	5 (não)
		f) há política de capacitação ou uma parte específica no plano de capacitação da organização para os colaboradores que integram a área de contratações;	1 (sim)
		g) os colaboradores da área de contratações (p.ex. pregoeiros, membros de comissão de licitação, fiscais de contratos, gestores de contratos) recebem treinamento específico antes de assumirem o encargo pela primeira vez.	1 (sim)

4323. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações	1 (não adota)	a) a organização possui uma política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações, de forma que os gestores possuam limitação máxima para permanência no mesmo cargo ou função;	5 (não)
		b) existem incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações (p. ex., maior pontuação em avaliação de desempenho, pontuação ou priorização no acesso a funções de confiança);	5 (não)
		c) as funções e cargos de confiança da área de contratações da organização são preenchidas preferencialmente com pessoas do quadro efetivo da organização e/ou da própria área de contratações.	5 (não)
Área/Página - Realizar planejamento das contratações - 4330			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4331. A organização executa processo de planejamento das contratações	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a organização aprova um plano de contratações (ou documento similar) para o período mínimo de um ano;	1 (sim)
		b) os setores relevantes da organização participam da elaboração do plano de contratações;	1 (sim)
		c) cada item do plano de contratações, incluindo suas atualizações, está associado a um projeto ou a um processo alinhado à estratégia da organização;	1 (sim)
		d) o plano de contratações é aprovado pelo dirigente máximo (refere-se ao dirigente da organização que ora responde ao questionário);	1 (sim)
		e) a organização divulga o plano de contratações na Internet. Informar a localização (URL) do Plano de Contratações: https://www.gov.br/pncp/pt-br .	1 (sim)
Área/Página - Estabelecer processos de trabalho de contratações - 4340			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4341. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) o processo contempla procedimentos padronizados para planejamento da contratação;	1 (sim)
		b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa;	1 (sim)
		c) o processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p.ex. especificações técnicas padronizadas, minutas de edital);	1 (sim)
		d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades.	1 (sim)
4342. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores	4 (adota parcialmente)	a) o processo contempla procedimentos padronizados para seleção de fornecedores (p.ex. Listas de verificação para pregoeiro);	1 (sim)
		b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa;	5 (não)

		c) o processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p. ex. modelo de documento de resposta de recurso de licitante);	1 (sim)
		d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades.	5 (não)
4343. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos	1 (não adota)	a) o processo contempla normas de fiscalização e procedimentos padronizados para a gestão de contratos, incluindo a conformidade legal;	5 (não)
		b) em cada indicação de gestor e fiscal, a autoridade competente avalia objetivamente a capacidade do indicado de assumir responsabilidade por mais um contrato (conforme sua complexidade e demanda de atuação), frente aos contratos pelos quais já tem responsabilidade, registrando o resultado dessa avaliação entre as justificativas da indicação;	5 (não)
		c) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa;	5 (não)
		d) o processo contempla modelos padronizados para documentos utilizados na gestão de contratos (p.ex. plano de trabalho, plano de inserção, portaria de designação gestor/fiscais, designação de preposto, ordem de serviço ou de fornecimento, termo de entrega, termo de recebimento provisório, termo de recebimento definitivo, solicitação de reparo em serviço ou fornecimento, termo de rejeição, registro de ocorrências, histórico de gestão do contrato, comunicações à contratada, solicitação de sanção e solicitação de repactuação);	5 (não)
		e) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades.	5 (não)
Área/Página - Gerir riscos em contratações - 4350			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4351. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos	1 (não adota)	a) a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos relacionados às contratações;	5 (não)
		b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados;	5 (não)
		c) a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos;	5 (não)
		d) os riscos do processo de trabalho definido para planejamento de cada uma das contratações são geridos;	5 (não)
		e) os riscos do processo de trabalho definido para seleção de fornecedores são geridos;	5 (não)
		f) os riscos do processo de trabalho definido para gestão de contratos são geridos;	5 (não)
		g) a organização capacita os gestores da área de contratações em gestão de riscos.	5 (não)

4352. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação	1 (não adota)	a) a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos;	5 (não)
		b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados;	5 (não)
		c) a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos;	5 (não)
		d) a gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações;	5 (não)
		e) a gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de serviços prestados de forma contínua;	5 (não)
		f) as equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que pelo menos um dos seus integrantes possua capacitação em gestão de riscos;	5 (não)
		g) as equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que todos os seus integrantes possuam capacitação em gestão de riscos.	5 (não)
Área/Página - Contratar e gerir com base em desempenho - 4360			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4361. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a organização atende ao caput para contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação;	1 (sim)
		b) a organização atende ao caput para contratos de serviços prestados de forma contínua;	1 (sim)
		c) a organização atende ao caput para contratos de outros serviços.	1 (sim)
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	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação;	1 (sim)
		b) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços prestados de forma contínua;	1 (sim)
		c) a organização realiza esse tipo de análise para contratos dos demais serviços.	1 (sim)
Área/Página - Realizar contratações sustentáveis - 4370			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA /SUBQUESTÃO
4371. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível	1 (não adota)	a) a organização aprovou um plano de contratações sustentáveis (Ex: Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS ou equivalente), isto é, um plano, contendo objetivos e responsabilidades definidas, os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite a organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização	5 (não)

		de gastos e processos;	
		b) a organização explícita, nos autos ou processos de cada contratação, os aspectos de sustentabilidade cabíveis.	5 (não)

Fonte: Adaptado pela autora (2024).

Na análise do índice 4300 – Gestão de contratações, foram analisados os itens descritos abaixo

▪ Promover a Integridade na Área de Contratações – 4310:

Questão 4311: Não foram evidenciadas normativa onde a UNITINS tenha estabelecido situações nas quais promovam o impedimento ou limitações de negócios pessoais entre os gestores/administrativos da área de contratações e representantes de fornecedores, assim como o impedimento destes servidores de recebimento de benefícios que possam influenciar decisões. Também não foram evidenciadas situações de controle, o respectivo registro e monitoramento para eventuais conflitos de interesse. O estabelecimento de uma normativa institucionalizada, além de tratar as situações aqui citadas, também poderia estabelecer o processo para identificação e tratamento de casos em que colaboradores da área de contratações possuam atividades privadas ou relações com fornecedores que possam comprometer a imparcialidade e o devido processo de verificação de impedimentos legais, onde poderiam ser incluídas sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, ao admitir novos gestores e colaboradores na área de contratações. Neste item a pontuação foi 1 (Não adota).

Questão 4312: Em resposta a questão sobre se a UNITINS torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação, pôde ser evidenciado que a UNITINS de forma transparente torna público os documentos referentes as contratações públicas. Todos os documentos e etapas para esta ação é atendida pela UNITINS a partir da publicação de estratos de contratações no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) do governo federal (<https://www.gov.br/pncp/pt-br>), assim como sondagem e amostra de empresas no Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores (SICAF), também no governo federal (<https://www3.comprasnet.gov.br/sicaf-web/index.jsf>) e publicações no diário oficial do Estado. Neste item a pontuação foi 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

▪ Desenvolver a capacidade da área de contratações – 4320:

Questão 4321: Não pode ser evidenciada nada que pudesse trazer respostas para a questão sobre a UNITINS possuir mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de

contratações, principalmente no que se refere aos perfis profissionais para a área de gestão de contratações, de forma que se pudesse garantir a seleção de gestores que sigam critérios previamente definidos e que pudessem adotar mecanismos de avaliação de desempenho. Desta forma a qualidade da gestão, sucessão de gestores, transmissão de conhecimentos ficam totalmente comprometido, podendo levar a gestão de contratações a não ter um desempenho esperado e demandado pela gestão pública. A pontuação para este item foi 1 (Não adota).

Questão 4322: Para as subquestões voltadas para definição de quantitativos de pessoal para gestão de contratação, perfil profissional, alocação adequada de pessoal com base em perfil, avaliação de desempenho e transmissão de informações do cargo da área de gestão de contratações, não pôde se evidenciada nenhuma normativa para atendimento às situações aqui estabelecidas, deixando a área de gestão de contratações com sua composição a critérios não claros e públicos, de maneira que se possa garantir o correto dimensionamento de pessoal, avaliação e sucessão, maior eficiência, transparência e conformidade com as boas práticas de gestão pública. A pontuação para este item foi 1 (Não adota).

Questão 4323: Em busca de respostas para a questão se a organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações, a pontuação foi 1 (Não adota). Pôde ser observado nesta pontuação situações que demanda atenção, tais como: a organização precisa estabelecer uma política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações, de forma que os gestores possuam limitação máxima para permanência no mesmo cargo ou função. Há a necessidade de serem estabelecidos incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações de forma, e que as funções e cargos de confiança da área de contratações da organização sejam preenchidas preferencialmente com pessoas do quadro efetivo da organização e/ou da própria área de contratações.

▪ Realizar Planejamento das Contratações – 4330:

Questão 4331: No que se refere ao questionamento se a organização executa processo de planejamento das contratações, pôde ser evidenciada a existência do Plano de Compras do Tocantins (<https://portaldecompras.to.gov.br/>), assim como o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) do governo federal (<https://www.gov.br/pncp/pt-br>) e no próprio portal da UNITINS (<https://www.UNITINS.br/cpl>). O Plano de Contratação Anual (PCA) é elaborado pela Secretaria Estadual de Administração (Secad) anualmente sendo os planos aprovados e divulgados pela internet, tudo determinado pela Lei 14.133/2021 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Neste item a pontuação foi 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

▪ Estabelecer Processos de Trabalho de Contratações – 4340:

Questão 4341: Em relação ao questionamento sobre se a organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações, a pontuação foi 5 (Adota em maior parte ou totalmente), justificado pelo fato da existência de procedimento padronizado de contratações como detalhado na questão 4331.

Questão 4342: Para a questão sobre se a organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores a pontuação foi 4 (dota parcialmente). Deve haver o processo que contempla procedimentos padronizados para seleção de fornecedores e modelo padronizado para os documentos a serem elaborados na atividade, mas não pôde ser evidenciado processo contemplando a definição interna de papéis e responsabilidade, assim como a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades. O não atendimento total a este item pode comprometer de forma importante a seleção de fornecedores.

Questão 4343: A pontuação para a questão sobre se a organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos foi 1 (Não adota). Nenhuma das subquestões para este item obteve resultado positivo. Observando a existência da lei 14.133/2021, que regulamenta licitações e contratos administrativos, exige a designação formal de gestores e fiscais de contratos (art. 117), mas não detalha como isso deve ocorrer dentro de cada instituição. Assim, a UNITINS precisaria regulamentar critérios objetivos para nomeação e acompanhamento desses agentes. Embora a lei trate de transparência e controle, modelos de documentos administrativos (ordens de serviço, planos de trabalho, termos de recebimento, registros de ocorrência, etc.) são de responsabilidade de cada órgão. Sem normatização interna, há risco de inconsistência na execução e fiscalização dos contratos.

▪ Gerir Riscos em Contratações – 4350:

Questões 4351 e 4352: Os itens sobre a gestão dos riscos da área responsável pela gestão de contratações e as equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação, receberam pontuação 1 (Não adota). Mesmo a Política de Governança e Compliance da UNITINS tendo sido publicada em 07/07/2021 no Diário Oficial do Estado do Tocantins (DOE-TO) 5881, ainda não há evidências de existências de suas práticas até o momento. Cabe aqui ressaltar que se faz necessária a definição e elaboração da Política de Risco para o pronto atendimento para estes requisitos. Na atualidade

a nova lei de licitação, nº 14.133/2021, estabelece a obrigatoriedade de gerenciamento de risco para cada contrato. Mas possivelmente tal gerenciamento pode estar sendo realizado de forma ainda elementar. Necessário identificar o nível do estabelecimento do risco, definição da matriz, gerenciamento e ações voltadas para o gerenciamento de riscos.

▪ Contratar e Gerir com Base em Desempenho – 4360:

Questão 4361 e 4362: Os itens sobre se a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho e da existência de 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, pôde ser evidenciadas a existência de práticas para o atendimento, tendo os dois itens obtido pontuação 5 (Adota em maior parte ou totalmente). Os contratos específicos para a área de Tecnologia da Informação (TI) e serviços contínuos, há a definição de métricas objetivas para avaliação do desempenho de contratos, assim como a avaliação antes da prorrogação de contratos e a verificação da necessidade de renovações de contratos realizadas antes da decisão de sua renovação.

▪ Realizar Contratações Sustentáveis – 4370:

Questão 4371: Para a questão sobre se a organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível, constatou-se a falta de diretrizes e critérios sustentáveis que visem garantir a sustentabilidade nas contratações. Não pode ser evidenciado o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS): não há uma política estruturada para incorporar aspectos sustentáveis nos processos de compra. Desta forma a pontuação para este item foi 1 (Não adota).

4.7 DIMENSÃO – GESTÃO ORÇAMENTÁRIA.

4.7.1 Explicação sobre o que se busca em relação ao índice de governança – Gestão Orçamentária.

O instrumento utilizado para a avaliação do indicador Gestão Orçamentária, busca medir como a organização gerencia e estrutura seu processo orçamentário para cumprir sua missão institucional e atender às demandas internas e externas. Para apuração do índice de Gestão Orçamentária - **4400**, utilizou-se os seguintes critérios:

Quadro 21 - Critérios de apuração – Gestão orçamentária 4400

<i>Questões (1 a 5)</i>	<i>Critério</i>	<i>Total de respostas obtidas</i>
(1)	Não adota	1
(2)	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	0
(3)	Adota em menor parte	0

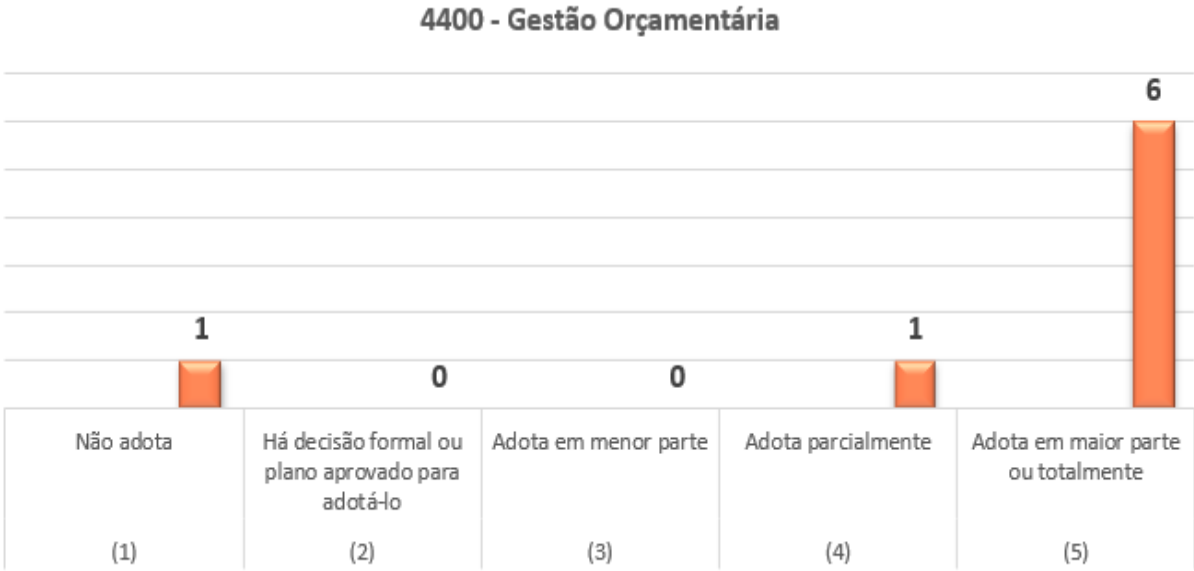
(4)	Adota parcialmente	1
(5)	Adota em maior parte ou totalmente	6
Subquestões	Critério	Total de respostas obtidas
(1)	Sim	39
(5)	Não	10

Fonte: Questionário para apuração do iGG utilizado pelo TCU 2022 (Adaptado pela autora/2024).

4.7.2 Apresentação e Análise dos dados

No Grafico 8 pode ser observado que ocorreram 1 resposta para a alternativa “*Não adota*”, 0 resposta para a alternativa “*Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, 0 resposta para a alternativa “*Adota em menor parte*”, 1 resposta para a alternativa “*Adota parcialmente*” e 6 respostas para a alternativa “*Adota em maior parte ou totalmente*”.

Gráfico 8 – Resultado das condições das práticas de adoção – Gestão das contratações 4400.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A seguir serão apresentados quadros dos requisitos (questões e subquestões) utilizados pelo TCU (com adaptações), incluindo os resultados obtidos, além das discussões na sequência dos agrupamentos de práticas ou ações do mecanismo/objeto Gestão Orçamentária- 4400, dentro de uma área (páginas) “4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional”; página “4420. Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento”.

Quadro 22 - Objeto - Gestão orçamentária – 4400

Objeto - Gestão Orçamentária - 4400			
Área/Página - Estabelecer o processo orçamentário organizacional - 4410			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/ SUBQUESTÃO
4411. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido	4 (adota parcialmente)	a) o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária pela organização inclui, no mínimo, etapas e atividades, procedimentos padronizados, papéis e responsabilidades, prazos para cada colaborador no processo;	1 (sim)
		b) todas as áreas funcionais da organização que consomem recursos financeiros significativos participam formalmente do processo de gestão do orçamento;	1 (sim)
		c) o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária pela organização está formalizado.	1 (sim)
4412. São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário. (organizações que não adotam a contabilidade pública devem utilizar os conceitos equivalentes, de modo que a questão lhe seja aplicável)	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) é acompanhado o indicador 'Evolução da despesa liquidada';	1 (sim)
		b) é acompanhado o indicador 'Evolução do percentual da despesa liquidada em relação à aprovada' (GLO: despesa liquidada, qual seja, despesa referente às obrigações efetivamente adimplidas, mesmo que ainda não tenham sido pagas - Lei 4320/1964, art. 63);	1 (sim)
		c) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre o limite do PLOA e a necessidade orçamentária da organização';	1 (sim)
		d) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre o PLOA enviado ao Congresso Nacional e a LOA aprovada' (GLO: *orçamento proposto pelas áreas demandantes e o orçamento aprovado pela direção da organização);	1 (sim)
		e) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre a LOA aprovada e os limites de empenho e de pagamento' (GLO: *entre o orçamento autorizado e os limites financeiros para execução orçamentária);	1 (sim)
		f) outros indicadores orçamentários acompanhados (relacionar): _____.	1 (sim)
4413. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) o histórico da execução orçamentária é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização;	1 (sim)
		b) o histórico do cumprimento das metas dos planos estratégicos é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização;	1 (sim)
		c) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia ou iniciativa estratégica é precedida de análise de viabilidade sobre a disponibilidade dos recursos;	5 (não)
		d) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia ou iniciativa estratégica é precedida de análise de custo-benefício;	5 (não)
		e) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia leva em consideração os programas, objetivos e metas estabelecidos no PPA;	1 (sim)
		f) no processo de planejamento, há documento formal que relaciona as estratégias e objetivos às ações orçamentárias necessárias;	1 (sim)
		g) os recursos para desdobramento da estratégia da organização são aplicados conforme o orçamento disponibilizado.	1 (sim)

4414. <i>Metas formais de economia financeira são estabelecidas</i>	1 (não adota)	a) a organização tem metas de economia com despesas correntes;	1 (sim)
		b) a organização possui programa(s) de melhoria de sua eficiência organizacional (p.ex. desburocratização, qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público);	5 (não)
		c) há metas orçamentárias formais de redução de despesa para o curto prazo (anuais);	5 (não)
		d) há metas orçamentárias formais de redução de despesa para o médio prazo (entre 4 e 11 anos);	5 (não)
		e) há metas orçamentárias formais de redução de despesa para o longo prazo (12 anos ou mais);	5 (não)
		f) a organização tem meta (interna ou externa) para a redução do estoque de restos a pagar;	5 (não)
		g) há normativo que oriente as unidades organizacionais quanto à melhoria da eficiência das despesas administrativas.	5 (não)
		4415. Há <i>adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA</i>	5 (adota em maior parte ou totalmente)
b) a organização elabora anualmente projeções de evolução das despesas, tanto obrigatórias quanto discricionárias, de modo a avaliar a adequação do PLOA e os riscos de insuficiência orçamentária futura;	1 (sim)		
c) a proposta orçamentária da organização busca alocar os recursos de acordo com o levantamento e quantificação das despesas essenciais e com os riscos de insuficiência orçamentária;	1 (sim)		
d) a proposta orçamentária da organização prioriza as despesas obrigatórias e os compromissos (contratos, convênios, acordos, ajustes etc.) em vigor no seu âmbito;	1 (sim)		
e) a proposta orçamentária da organização prioriza a alocação de recursos em projetos em andamento, em detrimento de novos projetos;	1 (sim)		
f) a organização implementa processo de avaliação da execução orçamentária de exercícios anteriores e a utiliza na elaboração de sua proposta orçamentária;	1 (sim)		
g) a organização reavalia as ações orçamentárias não executadas ou com baixa execução para julgar a oportunidade e conveniência de prosseguir, de cancelar ou de realocar seus recursos.	1 (sim)		
Área/Página - Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento - 4420			
QUESTÃO	RESPOSTA /QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESPOSTA/ SUBQUESTÃO
		a) há levantamento formal de quais são as prioridades que demandam recursos orçamentários;	1 (sim)
		b) o levantamento inclui a Lei do PPA ou PLPPA;	1 (sim)
		c) o levantamento inclui a LDO ou PLDO do exercício financeiro em curso;	1 (sim)
		d) o levantamento inclui os planos regionais ou setoriais;	5 (não)

4421. As prioridades , relacionadas com as atividades da organização , que demandam recursos orçamentários são conhecidas	5 (adota em maior parte ou totalmente)	e) o levantamento inclui o plano estratégico da organização;	1 (sim)
		f) o levantamento inclui o Plano de Governo do candidato eleito;	1 (sim)
		g) o levantamento inclui as diretrizes políticas do Governo Federal;	1 (sim)
		h) o levantamento inclui as diretrizes dos planos nacionais de longo prazo;	1 (sim)
		i) o levantamento inclui as diretrizes de regionalização dos gastos orçamentários;	1 (sim)
		j) o levantamento inclui as demandas dos órgãos de controle (interno ou externo);	1 (sim)
		k) há outra(s) fonte(s) de prioridade(s) (especifique): _____.	-
4422. No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) há mapa que demonstra quais prioridades são atendidas por quais elementos da proposta orçamentária;	1 (sim)
		b) há justificativa formal para cada não inclusão de prioridade externa à organização;	5 (não)
		c) há avaliação dos impactos das emendas parlamentares sobre a priorização da organização;	1 (sim)
		d) existem ações voltadas para direcionar as dotações recebidas por meio de emendas parlamentares para as prioridades da organização (ex.: bancos de projetos, contatos com parlamentares etc.);	1 (sim)
		e) o contingenciamento da despesa é feito levando em consideração as prioridades e estratégias da organização;	1 (sim)
		f) há mapa de controle da execução orçamentário-financeira das prioridades escolhidas;	1 (sim)
		g) outras fontes de recursos além do orçamento são consideradas para atendimento das demandas da organização. Quais: _____.	1 (sim)
4423. A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário	5 (adota em maior parte ou totalmente)	a) a evolução dos indicadores de política(s) pública(s), inclusive os do PPA, que fundamentam a alocação de recursos orçamentários está disponível publicamente;	1 (sim)
		b) a orçamentação é precedida de discussão e análise dos resultados apresentados pela(s) política(s) pública(s);	1 (sim)
		c) a organização informa ao órgão setorial a evolução dos indicadores da(s) política(s) pública(s) para dar suporte à decisão alocativa.	1 (sim)

Fonte: Adatado pela autora (2024)

Na análise do quadro acima, constatou-se as seguintes situações nas questões listadas abaixo.

- Estabelecer o processo orçamentário organizacional – 4410:

Questão 4411: No que se refere sobre a definição do processo de trabalho para elaboração da proposta orçamentária, verificou-se que sua prática se dá a partir do que está definido no

Sistema de Gestão Estratégica (SGE), mas de forma parcial, e sempre com respeito às ações orçamentárias. A pontuação para este item foi 4 (Adota parcialmente).

Questão 4412: Sobre a questão se são acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário, evidenciou-se que são elaborados indicadores por parte da Diretoria Financeira, embora que seja apenas para controle interno e por ser uma forma de controle ainda em fase de teste, não há a divulgação de tais indicadores. Este item foi pontuado com 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 4413: A questão sobre se há alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico, pelo fato da UNITINS fazer o acompanhamento do Plano Pluri Anual (PPA), pôde-se evidenciar as demonstrações dos todos os planejamentos e acompanhamento necessários para atendimento para este item. A pontuação foi 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 4414: Em resposta ao questionamento sobre se a organização faz o estabelecimento de metas formais de economia financeira, não pôde ser evidenciada este estabelecimento formal de ações para o atendimento a este item. O que pôde ser verificado foi a existência de relatórios elaborado pela diretoria financeira, os quais podem, ainda de forma experimental, auxiliar o atendimento deste item, portanto a pontuação foi 1 (Não adota).

Questão 4415: Sobre práticas da UNITINS para o atendimento a este item, no que se refere a adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA, foi evidenciada, pela própria exigência da gestão pública, que a UNITINS atende de forma satisfatória, garantindo assim a pontuação 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

▪ Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento – 4420:

Questão 4421: Em relação ao conhecimento das prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários, as prioridades institucionais estabelecidas e postadas no Sistema de Gestão Estratégica (SGE). No início de cada ano ou semestre, no que couber, todos os departamentos abastecem o SGE com suas prioridades, devendo levar em considerações ao que está definido no PDI. Neste item a pontuação foi 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 4422: Essa questão verifica se há tratamento das demandas de priorização no orçamento. Pôde ser evidenciada a existência de mapa com demonstração de prioridade, inclusive com a análise dos impactos das ementas parlamentares. Este item foi pontuado com 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

Questão 4423: Nesta questão é verificado se a avaliação das políticas públicas é incorporada ao orçamento. O que pôde ser conferido é que há a existência de indicadores realizados pela

diretoria financeira, embora que ainda em fase de teste, que para a pesquisa foi liberado para demonstrar sua existência, portanto, este item recebeu a pontuação 5 (Adota em maior parte ou totalmente).

4.8 RELATÓRIOS DE GESTÃO E O ALINHAMENTO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA UNITINS AOS INDICADORES DO IGG DO TCU

Com o intuito de reforçar ainda mais os resultados levantados e apresentados até o momento, entendeu-se ser importante a apresentação do resumo dos resultados identificados nos Relatórios de Gestão do período 2021 a 2023 elaborados pela UNITINS e disponibilizados em sua página oficial. A decisão pelo período deu-se pelo fato da UNITINS ter estabelecido e tornado público sua política de governança e compliance em meados de 2021.

Nos relatórios são apresentadas diversas ações realizadas pela UNITINS e todas elas sempre estão vinculadas aos eixos que compõem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Mesmo a UNITINS já tendo sua política de governança e compliance definida, não foi possível evidenciar práticas para o atendimento ao que está estabelecido na política. O atendimento por parte da UNITINS ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao que é definido pelo Sinaes, termina por promover a similaridade entre o que o instrumento de apuração do iGG cobra e o que a UNITINS termina por praticar.

Nos relatórios foi observado que a UNITINS tem evoluído a partir de suas práticas em direção ao atendimento da governança pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS). Os avanços identificados nos relatórios podem ser observados principalmente nos processos de planejamento estratégico, transparência, sustentabilidade financeira e governança digital. Os comparativos realizados entre o instrumento de apuração do iGG e os relatórios em análise e apresentados no quadro 23.

Quadro 23 – Relatórios de Gestão X Instrumento de apuração do iGG

Ano	Ação de Governança	Indicador iGG/TCU/Sinaes
2021	Expansão da infraestrutura e modernização tecnológica	Infraestrutura e Gestão Patrimonial (Eixo 5 - Sinaes)
2021	Recredenciamento institucional junto ao MEC	Governança e Conformidade (Eixo 1 - Sinaes)
2021	Capacitação de docentes e técnicos-administrativos	Gestão de Pessoas e Desenvolvimento (Eixo 4 - Sinaes)
2021	Apoio a discentes em situação de	Responsabilidade Social e Impacto

	vulnerabilidade	Comunitário (Eixo 2 - Sinaes)
2022	Ampliação da oferta de ensino superior (Projeto TO Graduado)	Responsabilidade Social e Acesso à Educação (Eixo 2 - Sinaes)
2022	Internacionalização e parcerias interinstitucionais	Parcerias e Cooperação Institucional (Eixo 1 - Sinaes)
2022	Investimento em TI e modernização de processos	Governança Digital e Tecnologia (Eixo 5 - Sinaes)
2022	Aprimoramento da sustentabilidade financeira	Sustentabilidade Financeira (Eixo 4 - Sinaes)
2023	Revisão do Planejamento Estratégico Institucional (PDI 2023-2027)	Planejamento Estratégico e Gestão de Riscos (Eixo 2 - Sinaes)
2023	Crescimento do orçamento e garantia de destinação de recursos	Sustentabilidade Financeira (Eixo 4 - Sinaes)
2023	Ampliação da pesquisa e inovação acadêmica	Pesquisa e Desenvolvimento Científico (Eixo 3 - Sinaes)
2023	Gestão participativa e fortalecimento da governança institucional	Liderança e Tomada de Decisão (Eixo 1 - Sinaes)

Fonte: Elaborado pela autora (adaptado dos Relatórios de Gestão do período 2021/2023)

Como pode ser observado no quadro 23, no que se refere a comparação entre os relatórios de gestão e o instrumento de apuração do iGG, a UNITINS tem avançado em sua governança, mesmo que não possa ser evidenciada a prática do que está estabelecida na política de governança e compliance, e de forma empírica, os destaques são notados nos seguintes pontos:

- **Infraestrutura e Gestão Patrimonial:** O investimento contínuo na modernização da infraestrutura dos campi e na ampliação dos laboratórios de pesquisa fortalece a capacidade institucional da universidade.
- **Governança e Conformidade:** A consolidação das diretrizes de governança, por meio do recredenciamento institucional e da melhoria dos processos internos, demonstra um compromisso com a conformidade regulatória e a eficiência na gestão.
- **Gestão de Pessoas e Desenvolvimento:** A política de capacitação contínua dos servidores técnico-administrativos e docentes impulsiona a profissionalização da administração universitária, garantindo maior alinhamento às diretrizes do TCU.
- **Sustentabilidade Financeira:** A ampliação do orçamento e o crescimento da autonomia financeira da universidade são avanços fundamentais para a consolidação de uma governança estável e eficiente.

- Governança Digital e Tecnologia: O reforço da infraestrutura tecnológica e digitalização de processos impulsionou a eficiência da gestão acadêmica, tornando os serviços mais ágeis e acessíveis à comunidade universitária.

No entanto, apesar dos avanços que puderam ser observados, algumas fragilidades persistem e necessitam de atenção para o aprimoramento para que a UNITINS atenda plenamente às boas práticas de governança recomendadas pelo TCU em seu instrumento de apuração do iGG, que foi utilizado para a coleta de dados desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os mecanismos de governança, com destaque para a liderança como mecanismo essencial para a governança pública, tendo como foco a Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), sendo conduzida com base nos indicadores definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pelo Decreto nº 9.203/2017. A pesquisa buscou responder à seguinte questão: Em que grau os mecanismos de governança definidos pelo TCU, com destaque para o mecanismo “Liderança”, são aplicados na Governança Pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS)?

Para tanto, foram estabelecidos objetivos: geral e específicos, que nortearam a investigação e a análise dos dados coletados.

Ao responder à questão central do estudo, verificou-se que a instituição tem promovido avanços significativos na adoção de mecanismos formais de governança, entretanto, há necessidade para aprimoramento especialmente no que diz respeito à efetividade das práticas de liderança, para garantir a implementação de políticas institucionais de longo prazo sem descontinuidade administrativa.

Quanto ao **objetivo geral** buscou-se: Avaliar o modelo de Governança Pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), com ênfase no mecanismo Liderança, considerando também sua interação com os mecanismos Estratégia e Controle definidos pelo TCU, no período entre 2021 a 2023. Para alcançar esse objetivo, foram traçados **objetivos específicos**, que incluíram: (1) Caracterizar os fundamentos teóricos e normativos da Governança Pública preconizado pelo Dec. nº 9.203, com ênfase no mecanismo de Liderança e sua articulação com os mecanismos Estratégia e Controle; (2) Mapear a implementação dos mecanismos de governança (Liderança, Estratégia e Controle) na UNITINS, destacando as práticas de Liderança; (3) identificar similaridades e dissimilaridades entre os dois modelos de governança; e (4) Elaborar um relatório técnico, com sugestões de realinhamentos no modelo de governança pública da UNITINS, priorizando o fortalecimento da Liderança como eixo estruturante da governança institucional.

No que se refere ao objetivo - Caracterizar os fundamentos teóricos e normativos da Governança Pública, tanto a análise documental quanto a revisão da literatura permitiram identificar as principais diretrizes e práticas do modelo de governança pública baseado nos três mecanismos, com destaque para “Liderança”, conforme preconizado pelo referencial do TCU. O estudo destacou que a governança pública se estrutura sobre princípios fundamentais,

como integridade, transparência, responsabilidade e participação social, e se baseia nos três mecanismos principais: liderança, estratégia e controle.

Sobre o **mecanismo de liderança**, apesar de existir uma política de governança formalizada, a falta de instâncias internas de apoio a essa estrutura e a ausência de fluxos de comunicação eficazes entre essas instâncias fragilizam a governança da instituição. Foi identificado um desafio na consolidação de uma cultura de liderança estratégica, que compreende a adoção de práticas sistemáticas para garantir que a liderança atue de forma planejada e alinhada aos objetivos institucionais. A ausência de processos estruturados para monitoramento e mensuração da eficácia da liderança pode dificultar a consolidação dessa cultura dentro da instituição.

No âmbito da **estratégia**, que envolve o planejamento e alinhamento das ações organizacionais aos objetivos institucionais, constatou-se que a UNITINS possui uma política de governança estabelecida, mas enfrenta dificuldades na mensuração do impacto dessas estratégias e na estruturação de indicadores de desempenho que possibilitem um monitoramento eficaz das ações implementadas.

Em relação ao **controle**, a UNITINS apresentou resultados mistos. Embora a instituição tenha avançado na promoção da transparência e na garantia de *accountability*, a efetividade da auditoria interna e a satisfação das partes interessadas ainda são pontos que necessitam de aprimoramento, pois a falta de mecanismos reforçados para monitoramento e avaliação dos resultados organizacionais limita a capacidade da instituição de garantir a conformidade com as melhores práticas de governança.

No que se refere ao objetivo: Mapear a implementação dos mecanismos de governança da UNITINS, a partir da análise dos dados coletados, foi possível constatar que a instituição ainda está em fase inicial de implementação de sua política de governança e *compliance*, conforme estabelecido na Resolução Consuni nº 10, de 1º de julho de 2021. A prática efetiva dos mecanismos de governança, especialmente no que diz respeito à liderança ainda é incipiente, pois de acordo com a pesquisa, a UNITINS adota parcialmente ou em menor parte muitos dos requisitos estabelecidos pelo TCU.

A análise das similaridades e dissimilaridades entre o modelo de governança da UNITINS e o preconizado pelo TCU revelou que, embora a instituição tenha adotado alguns dos princípios e práticas recomendados, ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar a plena conformidade com os referenciais do TCU, com destaque para a falta de estruturação de instâncias internas de apoio à governança como auditoria interna, ouvidoria, corregedoria,

comitês de ética, a ausência de uma política de gestão de riscos e a necessidade de aprimorar a capacidade de liderança, são os principais desafios identificados.

Por fim, a elaboração do relatório técnico com sugestões de aprimoramento descritos no apêndice único, resultou em um conjunto de recomendações voltadas para o fortalecimento da governança na UNITINS.

A importância dos mecanismos de governança para a efetividade das organizações públicas é inquestionável, a governança pública, ao alinhar os esforços do Estado com as expectativas dos cidadãos, promove um diálogo contínuo entre governo e sociedade, fundamental para assegurar a legitimidade e a sustentabilidade das políticas públicas implementadas. Dentre os mecanismos de governança, a **liderança** se destaca como o mais importante, uma vez que é a partir dela que se estabelecem as condições mínimas para o exercício da boa governança, sendo responsável por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia e do controle, para garantir que as ações governamentais estejam orientadas para o bem comum.

A Liderança na governança pública vai além da gestão operacional quando exercida com integridade, eficiência e responsabilidade, orienta a tomada de decisão, inspira e motiva as equipes influenciando diretamente o grau de comprometimento dos servidores com as diretrizes institucionais, promovendo uma cultura organizacional alicerçada em valores éticos e transparentes. Portanto, o investimento no desenvolvimento das competências de liderança e na promoção de uma cultura de integridade e transparência é essencial para o sucesso da governança pública na UNITINS.

Em suma, o estudo trouxe contribuições relevantes ao aprofundar a análise sobre os mecanismos, em especial a implementação do mecanismo “Liderança” na governança pública, um tema pouco explorado na literatura acadêmica. Foi realizada uma análise comparativa entre o modelo de governança da UNITINS e o referencial normativo do TCU, contribuindo com evidências empíricas para o campo da gestão pública. O trabalho também aponta direcionamentos práticos para o aprimoramento da governança pública, sendo um referencial útil para outras instituições públicas de ensino. Assim, este estudo reforça a necessidade de aperfeiçoamento do modelo de liderança na governança da UNITINS, assegurando que a instituição não apenas adote as melhores práticas de governança, mas também fortaleça seu papel como agente de desenvolvimento regional e de promoção da educação superior no Tocantins.

REFERÊNCIAS

- AKERBOOM, M.; GROENEVELD, S.; KUIPERS, B. Leadership in Public Sector Interorganizational Networks: A Synthesis of the Literature and Propositions Based on a Multiple Case Study. **Perspectives on Public Management and Governance**, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvae007>. Acesso em: 04 maio 2025.
- ALAM, G. The Relationship between Figureheads and Managerial Leaders in the Private University Sector: A Decentralised, Competency-Based Leadership Model for Sustainable Higher Education. **Sustainability**, [S. l.], v. 14, n. 19, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su141912279>. Acesso em: 03 maio 2025.
- ANTONI, D.; FIA, M.; SACCONI, L. Specific investments, cognitive resources, and specialized nature of research production in academic institutions: why shared governance matters for performance. **Journal of Institutional Economics**, v. 18, n. 5, p. 655-676, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S1744137421000655>. Acesso em: 06 maio 2025.
- 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)**. 2023. 150f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Palmas, 2023. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/5263>. Acesso em: 04 abr. 2023.
- ANDREW, S. A.; SHORT, J. E.; JUNG, K.; Arlikatti, S. Intergovernmental cooperation in the provision of public safety: monitoring mechanisms embedded in interlocal agreements. *Public Administration Review*, v. 75, n. 3, p. 401-410, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/puar.12312>. Acesso em: 21 out. 2023.
- BANCO MUNDIAL. World Development Report 2017: governance and the law. Washington: The World Bank, 2017. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>. Acesso em: 22 abr. 2024.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BENTO, Leonardo V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado**: entre eficiência e democratização. Barueri, SP: Manole, 2003. *E-book*. ISBN 9788520454916. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520454916/>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- BERLE, A.; MEANS, G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1933. Disponível em: https://ia801809.us.archive.org/35/items/dli.ministry.17319/E02355_The_Modern_Corporation_and_Private_Property.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.
- BORTOLOTTI, Bernardo; PEROTTI, Enrico. From government to regulatory governance: Privatization and the residual role of the state. **The World Bank Research Observer**, v. 22,

n. 1, p. 53-66, 2007. Disponível em: <https://feem-media.s3.eu-central-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/NDL2005-151.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. Decreto n. 5.378. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n.º 12.846, de 01 de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.** 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Governança pública:** referencial básico. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo, 2014b. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 31 mar. 2023.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**, 2018a. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/comite-interministerial-de-governanca/arquivos/guia-da-politica-de-governanca-publica_versao-defeso.pdf. Acesso em: 10 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos – **Decreto n.º 8.420**, de 18 de março de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Decreto no 6.395, de 1º 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, de 1º de 2022. Disponível em: http://servicos.casacivil.to.gov.br/decretos/resources/pdf/decreto_6395.pdf. Acesso em: 05 jul. 2023.

BRASIL. Decreto nº 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, 22 jun. 1993. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União/Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018b. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, nº 80, 12 maios 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acordo de Cooperação Técnica**. 2014a. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14F3DF0E3014F412A197425D9&inline=1>. Acesso em: 10 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração pública**. Brasília: TCU, 2013. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF. Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília: TCU, 2020.

Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Estrutura para a compreensão dos dados do iGG** 2018c. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F750376EF017504A593B9185C>. Acesso em: 4 set. 2024.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organização e Sociedade**. v. 27, n. 94, p. 370-395, ago, 2020.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/HjzrZXnPcTkyY5Q77GssnfH/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

CADBURY, A. **The Financial Aspects of Corporate Governance**. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, UK, p. 14, 1992. Disponível em:

<https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx?la=en>. Acesso em: 22 nov. 2023

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/463411302/CERVO-BERVIAN-DA-SILVA-METODOLOGIA-CIENTIFICA-pdf>. Acesso em: 16 set. 2023.

CHRISTOPHER, J.; UKWATTE, S.; YAPA, P. How do government policies influence the governance paradigm of Australian public universities?. **Journal of Management History**, v. 26, n. 2, p. 231-248, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMH-04-2019-0029>.

Acesso em: 04 maio 2025.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY

COMMISSION. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**: Executive Summary. 2004. Disponível em:

https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=aicpa_assoc. Acesso em: 24 nov. 2023.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014. Disponível em: <https://encurtador.com.br/4TUxy>.

Acesso em: 22 jul. 2023.

CRONERT, Axel. When the paper tiger bites: Evidence of compliance with unenforced regulation among employers in Sweden. **Regulation & Governance**, v. 16, n. 4, p. 1141-1159, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/rego.12383>. Acesso em: 27 jul. 2024.

CVM. RECOMENDAÇÕES DA CVM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, Junho de 2002. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>.

DE MELO, Camila Lemos et al. Compliance e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal. **Interfaces Científicas-Direito**, v. 9, n. 1, p. 325-345, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.17564/2316-381X.2022v9n1p325-345>. Acesso em: 20 maio 2025.

EUA. Securities Exchange Act of 1934. LII / Legal Information Institute. Disponível em: https://www.law.cornell.edu/wex/securities_exchange_act_of_1934. Acesso em: 28 abr. 2025.

ESTADOS UNIDOS. **Foreign Corrupt Practices Act of 1977**. Public Law 95-213, 19 dez. 1977. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>. Acesso em: 25 jun. 2024.

ESTADOS UNIDOS. Sarbanes-Oxley Act of 2002, PL 107-204, 116 Stat 745. Codified in Sections 11, 15, 18, 28, and 29 USC (2002). Disponível em: https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/oalj/PUBLIC/WHISTLEBLOWER/REFERENCES/SATUTES/SARBANES_OXLEY_ACT_OF_2002.PDF. Acesso em 18 set. 2023.

FRANCESCO, F., & Guaschino, E., 2020. Reframing knowledge: A comparison of OECD and World Bank discourse on public governance reform. *Policy and Society*, 39, pp. 113 - 128. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1609391>

FLEURY, Maria Tereza Leme; DA COSTA WERLANG, Sergio Ribeiro. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GV Pesquisa**, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/view/72796/69984>. Acesso em: 26 jun. 2024.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro.; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A - Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495351. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

GIACOMELLI, Giancarlo *et al.* **Governança Corporativa**. Porto Alegre: Sagah, 2017. E-book. ISBN 9788595021693. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

GJESDAL, A., 2023. **Introduction**: public justification, legitimacy, and social trust. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 26, pp. 579 - 584. <https://doi.org/10.1080/13698230.2023.2183597>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2023.

GRUZINA, Y.; MELNICHUK, M.; BELOGASH, M. Leadership models that meet the digitalization of higher education. **Management Science**, v. 9, n. 4, p. 75-84, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2019-9-4-75-84>. Acesso em: 06 maio 2025.

HSIEH, C. Governance in transition: an analytical framework for hybridity and dynamics in higher education. **Higher Education**, v. 85, p. 379-397, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00839-3>. Acesso em: 04 maio 2025.

IFAC. Study 13 - Governance in the Public Sector: a governing body perspective. Nova Iorque: International Federation of Accountants, 2001. Disponível em: <https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>. Acesso em: 29 abr. 2025.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009. 73 p. Disponível em: (PDF) Código das Melhores Práticas - IBGC - DOCUMENT.ONL. Acesso em: 24 nov. 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Compliance à luz da governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta). 56 p. ISBN: 978-85-99645-56-7. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_orienta_compliance_a_luz_da_governanca.pdf. Acesso em: 22 nov. 2024.

IBGC. IBGC lança 6a edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. IBGC. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/lancamento-sexta-edicao-codigo-melhores-praticas-ibgc>. Acesso em: 28 abr. 2025.

KOENIG, Ms Vanessa. Panorama de Governança Corporativa no Brasil: Report by McKinsey & Company and Korn/Ferry International. ECGI. Disponível em: <https://www.ecgi.global/publications/codes/panorama-de-governanca-corporativa-no-brasil-report-by-mckinsey-company-and-korn>. Acesso em: 28 abr. 2025.

LEBEAU, Y.; ALRUWAILI, J. Convergence and local orders in the dynamics of change in higher education: a perspective from Saudi Arabia. **Policy Reviews in Higher Education**, v. 6, n. 1, p. 6-26, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23322969.2021.1904791>. Acesso em: 03 maio 2025.

LAGACE, Martha. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage – Q&A with HBS professor Robert S. Kaplan*. **Harvard Business School**, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/35427177/The_Execution_Premium_Linking_Strategy_to_Operations_for_Competitive_Advantage_Q_and_A_with_HBS_professor_Robert_S_Kaplan. Acesso em: 20 maio 2025.

LOBO, Márcia Germana Alves de Araújo; FERREIRA, Marcelo Benetele. Implantação de compliance no setor público brasileiro: uma revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 11, p. 191–207, 30 nov. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i11.7435>. Acesso em: 20 maio 2025.

MAU, T. Leadership competencies for a global public service. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, p. 22-43, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852315576706>. Acesso em: 03 maio 2025.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria; atualização João Bosco Medeiros. **Metodologia Científica**. 8ª ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

MARQUES, Wanessa. **Compliance**: Saiba o que é, o que faz e as possibilidades de atuação. Disponível em: Compliance: Saiba o que é, o que faz e as possibilidades de atuação - Jornal Contábil - Contabilidade, MEI, crédito, INSS, Receita Federal (jornalcontabil.com.br) 2019. Acesso em: 25 ago. 2022. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/noticia/compliance-saiba-o-que-e-o-que-faz-e-as-possibilidades-de-atuacao/>. Acesso em: 17 set. 2023.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas - Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009088. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MARTINS, Humberto Falcão. Governança para Resultados. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PIRES, Roberto Rocha C. (Org.). **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 19. **Brasília: Ipea**, 2018. p. xx-yy. Disponível em: [ttps://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8891/1/Bapi_19%20completo.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8891/1/Bapi_19%20completo.pdf). Acesso em: 15 jul. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597016093. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>. Acesso em: 14 out. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010. E-book. ISBN 9788597015997. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 14 out. 2023.

MAZZON, J. A. Uso da matriz de Amarração Metodológica em Marketing. **Brazilian Journal of Marketing–BJMkt**, v. 17, n. 5, p. 759-770, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12424/5987>. Acesso em:

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **OECD Principles of Corporate Governance**. 2004. 11 p. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2023.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Government at a Glance 2017**, OECD Publishing, Paris, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en. Acesso em: 15 jul. 2024.

OLIVEIRA, Débora Tazinasso de; TAZINASSO, Luciane. **Governança Pública: Os Indicadores de Governança Mundial dos sete países de maior economia do mundo**. In: **Congresso Internacional de Administração**. 2015. Disponível em: <https://anteriores.admpg.com.br/2015/down.php?id=1818&q=1>. Acesso em 16 out. 2023.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 15 jul. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed.** – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2023.

RODRIGUES, E. da S.; PEREIRA, S. C. Compliance na administração pública: boas práticas de governança e políticas de integridade na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, n. 5, p. 26-42, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/boas-praticas>. Acesso em: 20 maio 2025.

ROMANI-DIAS, Marcello et al. Predatory competition, student expectations, unclear purpose: University leaders' perceptions of the 'neoliberal future' of higher education in Brazil. **British Educational Research Journal**, v. 51, n. 2, p. 949-968, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/berj.4107>. Acesso em: 03 maio 2025.

RUAN, J.; CAI, Y.; STENSAKER, B. University managers or institutional leaders? An exploration of top-level leadership in Chinese universities. **Higher Education**, [S. l.], p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01031-x>. Acesso em: 06 maio 2025.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva *et al.* **Governança no Setor Público Segundo a IFAC – Estudo nas Universidades Federais Brasileiras**. XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de nov. de 2015. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3966/3967>. Acesso em: 25 ago. 2022.

SAMPIERI, Roberto H; COLLADO, Carlos F; LUCIO, Maria D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso - Grupo A, p. 35, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance**. LEC, 2016. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf. Acesso em: 25 ago. 2024.

SILVA, Adriano Gomes da; ROBLES JUNIOR, Antonio. Os impactos na atividade de auditoria independente com a introdução da lei Sarbanes-Oxley. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Brasil, v. 19, n. 48, p. 112–127, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34275>. Acesso em: 22 ago. 2024.

SUISEYYA, K., Elhard, D., & Paul, C., 2021. Toward a relational approach in global climate governance: Exploring the role of trust. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 12. <https://doi.org/10.1002/wcc.712>

THE CADBURY REPORT. Icaew.com. Disponível em: <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report>. Acesso em: 28 abr. 2025.

THORSTENSEN, Vera Helena; NOGUEIRA, Thiago Rodrigues São Marcos. **Governança pública**: a evolução do tema na OCDE e as diretrizes para o Brasil. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29715>. Acesso em: 04 abr. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI-2023-2027**. Universidade Estadual do Tocantins. Palmas: UNITINS, 2023. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.UNITINS.br/cms/Midia/Arquivos/638515380944189064.pdf> Acesso em: 20 abr. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS. Portaria nº 286 de 09 de dezembro de 2020. Institui, o Comitê Institucional de Governança e Compliance da Universidade Estadual do Tocantins. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, nº 5744, Ano XXXII1, 11 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://doe.to.gov.br/diario/4259/download>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS. **Resolução/Consuni/n. 001, de 18 de março de 2021**. Aprova o Regimento Interno do Comitê Institucional de Governança e Compliance, conforme especifica. Universidade Estadual do Tocantins. Palmas: UNITINS, 2021a. Disponível em: <https://www.UNITINS.br/cms/Midia/Arquivos/637544475629233808.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS. **Resolução/Consuni/n.010, de 1º de julho de 2021**. 2021b. Aprova a Política do Sistema de Governança e Compliance da Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS. Universidade Estadual do Tocantins. Palmas: UNITINS, 2021b. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.UNITINS.br/cms/Midia/Arquivos/637618690282082886.pdf>.

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.

WALTERS, C. The complexity of leadership in South African universities. **Higher Education Research & Development**, v. 40, n. 7, p. 1326-1341, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1811644>. Acesso em: 03 maio 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2001. Disponível em: https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf. Acesso em: 15 jul. 2023.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa** - Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 144p. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf. Acesso em: 17 mar. 2023.

APÊNDICE ÚNICO
Relatório Técnico



RELATÓRIO TÉCNICO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

LIDERANÇA NA GOVERNANÇA PÚBLICA:
UMA AVALIAÇÃO DO MODELO DE LIDERANÇA
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS

LIDERANÇA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO DO MODELO DE LIDERANÇA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS

O presente Relatório é resultante da dissertação do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, elaborado pela mestranda **Sonia Maria Moreira de Sousa**, sob a orientação da prof. **Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes**, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

RESUMO

O presente relatório apresenta os resultados obtidos por meio da aplicação dos indicadores dos mecanismos de governança, com destaque para mecanismo "Liderança" na governança pública da Universidade Estadual do Tocantins, no contexto das exigências do Decreto nº 9.203/2017 e das diretrizes do Tribunal de Contas da União, considerando a necessidade de fortalecimento da gestão pública universitária. Teve como objetivo avaliar o grau de aderência da liderança institucional aos padrões de governança pública, propondo melhorias. Com base em estudo de caso e pesquisa documental, foram analisadas normativas internas, relatórios institucionais e instrumentos de avaliação do Tribunal de Contas da União. Os resultados demonstraram avanços como a criação do Comitê de Governança e Compliance e a formalização da política institucional, mas também apontaram fragilidades, entre elas a necessidade de maior engajamento da alta administração, capacitação sistemática de gestores, fortalecimento da comunicação institucional, da gestão de riscos e da avaliação contínua das práticas de governança. O estudo contribuiu para a identificação de boas práticas e pontos críticos que devem ser aperfeiçoados, propondo medidas para consolidar um modelo de governança mais eficiente, alinhado às expectativas da sociedade e às exigências dos órgãos de controle externo.

Palavras-chave: Governança pública; Liderança; Universidade Estadual do Tocantins; Tribunal de Contas da União; Gestão universitária.

ABSTRACT

This report presents the results obtained through the application of governance mechanism indicators, with emphasis on the "Leadership" mechanism in public governance at the State University of Tocantins, within the context of the requirements of Decree No. 9,203/2017 and the guidelines of the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU), considering the need to strengthen public university management. The objective was to assess the degree of institutional leadership's adherence to public governance standards, proposing improvements. Based on a case study and documentary research, internal regulations, institutional reports, and evaluation instruments from the Federal Court of Accounts were analyzed. The results showed progress, such as the creation of the Governance and Compliance Committee and the formalization of the institutional policy, but also revealed weaknesses, including the need for greater engagement from senior management, systematic training of managers, strengthening of institutional communication, risk management, and continuous evaluation of governance practices. The study contributed to identifying good practices and critical points that need to be improved, proposing measures to consolidate a more efficient governance model, aligned with society's expectations and the requirements of external control bodies.

Keywords: Public governance; Leadership; State University of Tocantins; Brazilian Federal Court of Accounts; University management.

INTRODUÇÃO

As organizações públicas desempenham um papel central na oferta de serviços e na implementação de políticas públicas que atendam às demandas da sociedade. Para assegurar a legitimidade e a efetividade dessas ações, a governança pública se estabelece como um conjunto de mecanismos e práticas destinados a aprimorar a gestão e a tomada de decisões no setor público. A legitimidade das políticas governamentais influencia diretamente sua implementação, visto que a adesão voluntária da população reduz custos operacionais e fortalece a confiança institucional. A ausência dessa legitimidade compromete a execução das políticas, gerando resistência social, aumento da burocracia e descontinuidade administrativa (Brasil, 2018a).

Essa legitimidade tem três fontes principais: a entrega dos resultados prometidos, a percepção de que as políticas foram elaboradas e aplicadas de forma correta e a autoridade que surge do compartilhamento de valores e confiança entre os cidadãos e seus governantes (Banco Mundial, 2017).

Para enfrentar os desafios inerentes à administração pública garantindo a eficiência na prestação dos serviços, os gestores devem aprimorar continuamente as estruturas governamentais assegurando maior controle dos processos administrativos e melhor desempenho organizacional. Dessa forma, a gestão pública além de práticas administrativas, deve ser vista como um instrumento de transformação social, voltado para a criação de valor público e a satisfação das necessidades coletivas.

O Estado, como ente soberano e principal agente promotor do desenvolvimento, possui a responsabilidade de conduzir ações voltadas para o bem comum. Esse compromisso se desdobra em três dimensões fundamentais: bem-estar, segurança e justiça, cuja interdependência é essencial para a estabilidade social e o crescimento sustentável. A governança pública atua como elemento orientador dessa missão, garantindo que os serviços oferecidos sejam pautados por princípios democráticos e eficiência administrativa (Matias-Pereira, 2018).

No contexto da governança pública, os gestores devem desenvolver competências que transcendem o conhecimento técnico-operacional, incorporando habilidades estratégicas e políticas que favoreçam a implementação eficaz das políticas públicas. Assim, a governança pública não apenas aprimora a gestão do Estado, mas também fortalece o diálogo entre governo e sociedade, promovendo maior coesão social e sustentabilidade das iniciativas governamentais.

A gestão estatal, por sua vez, é fundamentada em princípios constitucionais como legalidade, imparcialidade, ética, transparência e eficiência. Esse arcabouço normativo garante legitimidade às instituições governamentais e assegura que suas funções sejam desempenhadas em prol do interesse coletivo. Assim, a governança pública se consolida como um mecanismo essencial para a promoção do bem-estar social e o fortalecimento da democracia (Matias-Pereira, 2010).

PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo como base este panorama, para que o Estado possa oferecer os serviços públicos com qualidade aos cidadãos, em consonância com os princípios de governança pública, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: Em que grau os mecanismos de governança definidos pelo TCU, com destaque para o mecanismo “Liderança”, são aplicados na Governança Pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS)?

Objetivos

Objetivo Geral

- Avaliar o modelo de Governança Pública da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), com ênfase no mecanismo Liderança, considerando também sua interação com os mecanismos Estratégia e Controle definidos pelo TCU, no período entre 2021 a 2023.

Objetivos Específicos

- Caracterizar os fundamentos teóricos e normativos da Governança Pública preconizado pelo Dec. nº 9.203, com ênfase no mecanismo de Liderança e sua articulação com os mecanismos Estratégia e Controle.
- Mapear a implementação dos mecanismos de governança (Liderança, Estratégia e Controle) na UNITINS, destacando as práticas de Liderança.
- Identificar similaridades e dissimilaridade entre os dois modelos de governança.
- Elaborar um relatório técnico, com sugestões de realinhamentos no modelo de governança pública da UNITINS, priorizando o fortalecimento da Liderança como eixo estruturante da governança institucional.

JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar os mecanismos de governança, com ênfase no mecanismo liderança na governança pública, dada sua importância para a administração pública e a eficiência das ações governamentais.

No contexto das universidades públicas, a governança desempenha um papel fundamental na formação de recursos humanos, na pesquisa e na disseminação do conhecimento, exigindo práticas administrativas sólidas e eficientes. A escolha do tema se justifica pela lacuna na literatura sobre a relação entre liderança e governança pública, bem como pela necessidade de fortalecimento da cultura de governança na UNITINS, considerando a recente implementação da Política de Governança e Compliance, instituída pela Resolução Consuni nº 10 em 1º de julho de 2021. Ainda em fase inicial, essa política reforça a importância de aprimorar os mecanismos de governança para garantir maior efetividade na condução dos objetivos institucionais (UNITINS, 2023).

Dessa forma, esta pesquisa busca contribuir para a compreensão das práticas desses mecanismos: liderança, estratégia e controle, principalmente sobre o papel da liderança na governança pública, por meio de um estudo sobre os elementos que compõem esses mecanismos, assim como a influência destes na qualidade dos serviços prestados à sociedade. A abordagem adotada visa não apenas analisar o modelo de governança existente, mas também propor ações estratégicas para o fortalecimento das práticas dos três mecanismos, consolidando uma gestão pública mais eficiente e alinhada às boas práticas recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020).

DELIMITAÇÃO

O estudo transcorreu entre 2022 e 2024, nas dependências da Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS, situada na cidade de Palmas, Estado do Tocantins, onde o escopo desta abarcou uma análise do modelo de governança pela instituição, com foco nos elementos constitutivos dos mecanismos do TCU, com ênfase nos aspectos da liderança.

Governança: Marcos Históricos

O termo "governança" em sua amplitude de acordo com o Banco Mundial, abrange estruturas, funções e processos organizacionais que garantem a execução transparente de programas, focando na efetividade e na economicidade das ações para alcançar seus objetivos (Brasil, 2014b).

Em seu contexto histórico, a governança surgiu como uma resposta à necessidade de regulamentação das organizações privadas, que passaram a ser geridas por terceiros em vez de seus proprietários.

Os autores Berle e Means (1933), destacaram a importância dessa regulamentação por meio da intervenção estatal para equilibrar os interesses privados e o bem-estar público.

Já Bortolotti e Perotti (2007), argumentam que a transferência de controle para o setor privado pode, em certos casos, melhorar a governança já que governos podem enfrentar mais dificuldades em limitar abusos políticos do que em regular atividades privadas.

A criação da US Securities and Exchange Commission em 1934 nos Estados Unidos, tem um papel essencial na governança corporativa, pois atua como órgão responsável por salvaguardar os investidores, promover a justiça e a ordem nos mercados, além de facilitar a formação de capital (Brasil, 2013).

Com o passar do tempo, o conceito evoluiu para incluir princípios democráticos, transparência e *accountability*, sendo incorporado também na administração pública.

Nos últimos anos, a governança tem sido amplamente discutida abrangendo diferentes mecanismos e práticas aplicáveis à administração pública e às organizações privadas.

Essas práticas aplicáveis no que se refere a governança na administração pública, na concepção do autor Bento (2003, p. 85) “Governança diz respeito aos pré-requisitos institucionais para a otimização do desempenho administrativo, isto é, o conjunto dos instrumentos técnicos de gestão que assegure a eficiência e a democratização das políticas públicas”.

DESENVOLVIMENTO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: INICIATIVAS

Ano: 1990 - Comissão composta por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados, para Elaboração do primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, conhecido como Cadbury Report.

Ano: 1992 - Publicação do Relatório Cadbury. Um marco pioneiro, pois destacou critérios rigorosos de auditoria, prestação de contas, controles internos e gestão corporativa, refletindo as práticas avançadas do mercado global.

Ainda em 1992, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013, p. 12), publicou a obra: Internal Control – Integrated Framework: “É reconhecida como uma estrutura modelo para desenvolvimento, implementação e condução do controle interno.

Ano: 2002 - Publicação da Lei Sarbanes-Oxley (2002) nos EUA. Referência global, pois ajudou a restaurar a confiança no mercado de ações e a promover a transparência nas empresas. Ainda em 2002, o European Corporate Governance Institute (ECGI) foi fundado para apoiar investigações independentes e realizar melhorias contínuas na governança corporativa.

Ano: 2004 - Lançamento do Enterprise Risk Management - Integrated Framework, um referencial com destaque em gestão de riscos. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004).

Após a Lei Sarbanes-Oxley - 2002, países (membros do G8; Banco Mundial: Fundo Monetário Internacional – FMI e OCDE).

No Brasil, a Lei 10.303/2001, aprimorou as regras para empresas de capital aberto, e o Código das Melhores Práticas do IBGC (2004, 2009), define princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Governança Pública: Marcos Históricos

A governança pública se consolidou como um conceito central na administração estatal após a crise fiscal dos anos 1980, momento em que diversos países adotaram modelos de gestão mais eficientes (Brasil, 2014). No cenário internacional, a Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) destaca a governança como elemento essencial para a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ao integrar as dimensões econômicas, sociais e ambientais e ao envolver governos, setor privado e sociedade civil na formulação de políticas inclusivas.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017), por sua vez, enfatiza a importância da governança para garantir a estabilidade econômica, minimizar a corrupção e aprimorar a capacidade estatal de promover reformas. O Banco Mundial também confirma a relevância da governança pública para o desenvolvimento sustentável, ressaltando que práticas deficientes podem desencadear crises políticas, econômicas e sociais, enquanto uma governança sólida favorece a estabilidade e a prosperidade (Brasil, 2018a; Brasil, 2018b).

No contexto brasileiro, destacam-se instrumentos legais como a Lei de Responsabilidade Fiscal (2000), a Lei de Acesso à Informação (2011) e o Decreto nº 9.203/2017, que definem princípios e diretrizes para fortalecer a governança pública, garantindo transparência, eficiência e participação cidadã. Complementando esse cenário, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) reforça a necessidade de integração entre avaliação, direcionamento e monitoramento, garantindo que as decisões governamentais sejam fundamentadas em evidências e alinhadas a objetivos estratégicos. Desta forma, a governança pública revela-se um mecanismo essencial para a promoção de resultados sustentáveis e de valor para a sociedade.

Governança e Compliance

Compliance na Administração Pública.

Os sistemas de governança e compliance têm se consolidado como instrumentos essenciais para garantir a integridade na administração pública.

No Brasil, a Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e seu regulamento, o Decreto nº 8.420/2015, estabeleceram mecanismos para prevenir e combater atos ilícitos contra a administração pública, incentivando práticas como auditoria, canais de denúncia e códigos de ética (Brasil, 2015).

Essa legislação foi influenciada por normas internacionais, como a FCPA dos Estados Unidos (FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*), promulgada em 1977, que visa coibir corrupção em transações comerciais internacionais, impondo sanções rigorosas para práticas ilegais.

Pilares do Compliance.

Sibille e Serpa (2016) apresentam nove pilares essenciais para a estruturação de programas de integridade no setor público.

Suporte da Alta Administração: comprometimento da liderança com a integridade organizacional.

Avaliação de Riscos: identificação de vulnerabilidades institucionais.

Código de Conduta: definição de regras éticas e normativas.

Controles Internos: implementação de mecanismos de fiscalização.

Treinamento e Comunicação: capacitação de servidores sobre práticas éticas.

Canais de Denúncia: criação de mecanismos para relatar irregularidades.

Investigações Internas: procedimentos para depuração de desvios de conduta.

Due Diligence: avaliação da integridade de fornecedores e parceiros.

Auditoria e Monitoramento: verificação contínua da conformidade organizacional.

Governança e Compliance na UNITINS.

A UNITINS formalizou seu compromisso com a governança e compliance por meio da criação do Comitê Institucional de Governança e Compliance (Portaria nº 286/2020).

Com o intuito de definir as normativas do comitê institucional de governança e *compliance*, a UNITINS elaborou e aprovou o regimento interno do comitê, de acordo com a Resolução/Consuni/nº.001, de 18 de março de 2021. (Universidade Estadual do Tocantins, 2021a).

Neste mesmo ano, a partir da Resolução/Consuni/nº.010, de 1º de julho de 2021, a UNITINS publicou sua Política do Sistema de Governança e Compliance consubstanciado no processo administrativo 2020/20321/0797 (Universidade Estadual do Tocantins, 2021b).

A Universidade também integra o Conselho de Governança Pública do Estado do Tocantins, reforçando seu compromisso com a implementação de práticas de governança alinhadas às diretrizes do TCU e aos normativos federais.

Componentes e Práticas de Governança

Os mecanismos de governança abrangem práticas relacionadas à Liderança, Estratégia e Controle. No que diz respeito à Liderança, compreende um conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança (Brasil, 2017). Essas práticas fundamentam-se em princípios como integridade, competência, responsabilidade e motivação.

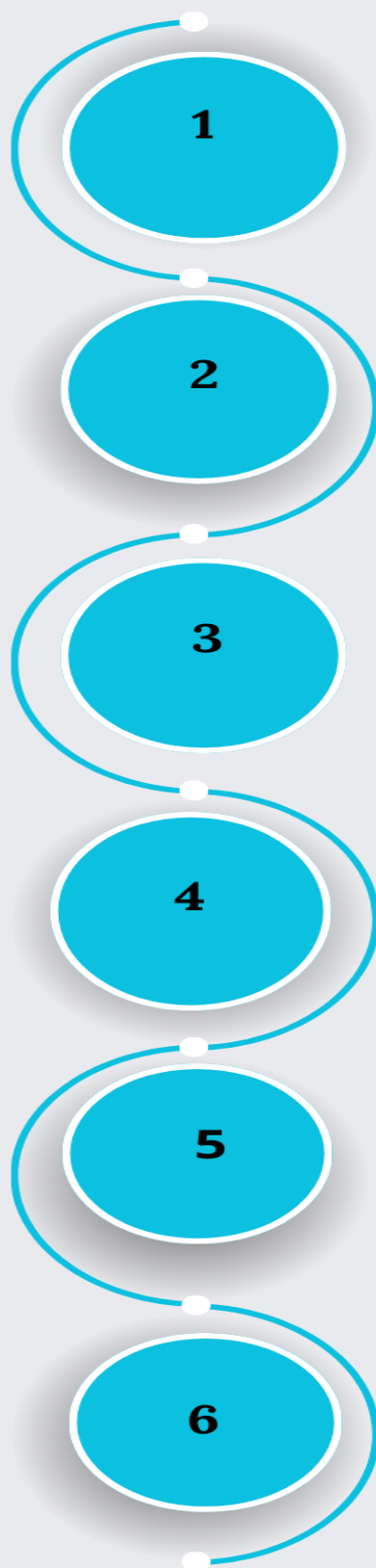
Cabe à liderança conduzir o processo de formulação da Estratégia, contemplando etapas essenciais como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (Brasil, 2014b). Envolve o relacionamento com partes interessadas, a definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e operações de unidades e organizações envolvidas na sua execução. (Brasil, 2013; Brasil, 2014b; Brasil, 2018a).

Entretanto, para que esses processos sejam executados, existem riscos, os quais devem ser previstos, avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de Controles e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (Brasil, 2014b). No contexto da administração pública, essas obrigações ganham relevância ainda maior, visto que envolve a gestão de recursos públicos provenientes de impostos de pagamentos pela sociedade, sendo assim, o controle, portanto, compreende a implementação de processos organizados que garantem a efetividade da governança.

METODOLOGIA

A metodologia adotada seguiu uma sequência estruturada em seis etapas principais.

A metodologia adotada seguiu uma sequência estruturada em seis etapas principais:



MÉTODO

A pesquisa possui abordagem qualitativa, combinando aspectos objetivos e subjetivos do fenômeno estudado. A escolha pelas abordagens fundamenta-se em: Demo (2012, apud Marconi; Lakatos, 2022), Michel (2015), Sampieri, Collado e Lucio (2013) e Gil (2019).

QUANTO À NATUREZA

Caracteriza-se como pesquisa Aplicada. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), tem como objetivo “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

DO LOCAL E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi do tipo pesquisa de campo, caracterizada pela coleta de dados na Universidade Estadual do Tocantins (Unitins). Conforme Gil (2008), essa etapa permite a transição das preocupações teóricas para a aplicação prática, definindo estratégias e métodos que conectem teoria e prática.

COLETA: UTILIZOU-SE TRÊS PROCEDIMENTOS PRINCIPAIS

Estudo de caso. Segundo Creswell (2014), essa modalidade de pesquisa permite a análise detalhada de um caso singular ou múltiplos casos, por meio da coleta de dados como documentos, entrevistas e observações.

Pesquisa bibliográfica: Martins e Theóphilo (2016), ressaltam que a pesquisa bibliográfica é indispensável para qualquer investigação científica, sendo fundamental para a construção do referencial teórico.

Pesquisa documental. Segundo Zanella (2006), envolve a análise de registros internos e externos de instituições públicas ou privadas.

ETAPAS

Etapa 1: Pesquisa bibliográfica sobre governança pública e seus mecanismos.

Etapa 2: Coleta de dados documental a partir do instrumento de apuração do iGG/iGovPub do TCU (Decreto nº 9.203/2017), utilizado como base para levantamento dos dados.

Etapa 3: Tabulação dos dados.

Etapa 4: Análise qualitativa dos dados, comparando práticas da Unitins com parâmetros do TCU.

Etapa 5: Discussão dos dados e elaboração de recomendações para aprimoramento da governança.

ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO

Apresentação dos resultados

ANÁLISE SITUACIONAL – MECANISMO LIDERANÇA

Níveis de Conformidade adotados na análise:

1. Conforme: atende plenamente às práticas recomendadas pelo TCU.
2. Parcialmente conforme: existe formalização ou ações iniciais, porém com lacunas práticas ou insuficientes.
3. Não conforme: não há evidência de implantação, formalização ou prática conforme recomendação do TCU.

Análise Comparativa: Conformidade com as Práticas Recomendadas pelo TCU		
Práticas Avaliadas (com base no TCU)	Situação atual identificada (UNITINS)	Conformidade com o TCU: similaridades/dissimilaridades
1110 - Estabelecer modelo de governança	1111. Estrutura interna de governança. A UNITINS possui uma política formal de governança e compliance, mas não implantou efetivamente as instâncias internas de apoio (auditoria interna, ouvidoria, corregedoria, assessoria jurídica, comitê de ética, comitê de gestão e integridade, coordenação da gestão de riscos, controladoria, comitês de assessoria, etc.).	Parcialmente conforme
	1112. Balanceamento de poderes para a tomada de decisões críticas. Não há mapeamento das decisões críticas, definição dos critérios para esta classificação e a documentação das decisões críticas.	Não conforme
1120 - Promover a integridade	Política de governança definida, mas sem implantação efetiva . 95% dos requisitos avaliados não são atendidos, salvo critérios legais externos. 1121- Compromisso dos membros da alta administração com a integridade. Existe compromisso formal, porém sem mecanismos internos para gestão da ética e integridade institucional.	Não conforme
	1123 - Programa de integridade institucional previsto. Apenas parcialmente pelo atendimento às leis externas (Lei 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de atos contra a administração pública, e a Lei 12.527/2011 que dispõe sobre o acesso à informação).	

	1124 - Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses. Pelo fato de ser um órgão público é aplicado as leis (Lei 12.813/2013 que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício do cargo ou emprego; ao Dec. 10.889/2021 que disciplina o recebimento de brindes, vantagens, etc., assim como às determinações do governo do Estado do Tocantins, estabelecido no Dec. 6.549/2022, que determina que todos os servidores públicos devem apresentar anualmente a declaração de bens e valores de forma que possa configurar que o incremento anual de bens e valores estejam compatíveis com a receita de cada servidor). Não foi constatado ações internas próprias consolidadas na política institucional.	Parcialmente conforme
1130 - Promover a capacidade de liderança	1131. Escolha dos membros da alta administração (critérios e procedimentos). Há critérios claros para a escolha do Reitor e Vice-Reitor, pelo fato de que a Lei 3.124/2016, que transforma a UNITINS em autarquia e o Decreto 5.759/2017, que aprova o estatuto da UNITINS, regulamentam o processo de seleção para estes cargos. Para os demais cargos, não foi constatado a existência de critérios formais. 1132 - Avaliação de desempenho dos membros da alta administração. Não foi constatado a existência de avaliação formal para os membros da alta administração, apenas há evidências da avaliação de técnicos-administrativos.	Não conforme
	1133 - Aprimoramento contínuo das competências da liderança. Há existência de ações isoladas, mas sem política estruturada de sucessão, desenvolvimento de competências ou transmissão formal no processo de sucessão.	Parcialmente conforme

Diagnóstico: análise situacional da Liderança na UNITINS

Pontos Fortes	Situações que demandam atenção
Existência formal da Política de Governança e Compliance, publicada oficialmente.	Política não implantada efetivamente (instâncias como comissões, auditorias, gestão de riscos não previstas na prática).
Atendimento obrigatório às legislações externas (Lei 12.813/2013, LAI, Lei Anticorrupção).	Ausência de mapeamento e formalização de decisões críticas e segregação clara de funções.
Existência de normas específicas para seleção de Reitor e Vice-Reitor (processo claro e democrático).	Ausência de critérios formais e transparentes para nomeação de pró-reitores e demais cargos de alta administração.
-	Falta de política de avaliação de desempenho específica para a alta administração.

-	Ausência de política formal para desenvolvimento contínuo da liderança, incluindo sucessão e transmissão de conhecimento.
-	Compromisso ético e integridade institucional ainda não internalizado nos processos cotidianos e nas práticas organizacionais.
-	Programas de integridade não monitorados nem gerenciados de forma sistemática, apenas cumprindo exigências legais.
Recomendações (prognóstico)	
TCU (recomendações gerais)	Ações específicas para a UNITINS (adoção conforme sua realidade)
Implantar efetivamente as instâncias internas de governança.	Dar funcionamento formal (prática) das instâncias internas: Comitê Institucional de Governança e Compliance composto por (Reitor, Presidente; II - Vice-Reitor, Suplente; III - Coordenador, a ser definido pelo Presidente; IV - Pró-Reitor de Administração e Finanças, membro; V - Diretor de Tecnologia da Informação, membro; VI - Diretor Financeiro, membro; VII - Diretor de Planejamento e Ações Estratégicas, membro; VIII - Docente a ser definido pelo Presidente, membro; e - Secretário, a ser definido pelo Presidente.), previstos na Política de Governança publicada.
Formalizar o mapeamento das decisões críticas e das alçadas de decisão.	Criar uma normativa interna sobre o processo de identificação de decisões críticas, as alçadas de decisão com a segregação de função, revisões periódicas do processo decisório institucional.
Estruturar um Programa de Integridade e gestão de ética Institucional.	O sistema da política de governança e compliance da UNITINS comenta sobre integridade, mas não há comitê de ética e corregedoria, este último por não se aplicar a UNITINS. Os demais departamentos existem e funcionam sempre em atendimento à legislação. Considerando as diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em relação a gestão de ética institucional, recomenda-se: criação de um Código de Ética e Conduta, instituir um Comitê de Ética e Conduta, com competências definidas, criação do Plano de Comunicação e Divulgação da Política de Ética e elaboração de um plano de capacitação permanente (ética e integridade). Quanto a estrutura de integridade: na UNITINS, há ouvidoria e controle interno que tem a função para atendimento a este requisito. Por ser um órgão público estadual a instituição ainda deve atenção a Constituição Federal, Constituição do Estado, Lei de acesso à Informação (Lei 12.527/2011), Lei anticorrupção (Lei 12.846/2013), etc). Como já existe a Ouvidoria e o Controle Interno, para fortalecer esta estrutura recomenda-se: estabelecer maior integração entre Ouvidoria, Controle Interno e (futuro Comitê de Ética), definir claramente as atribuições de cada instância no Programa de Integridade. Recomenda-se ainda: realizar um mapeamento dos principais riscos de integridade que possam afetar a UNITINS, priorizando-os, e adotando medidas preventivas e corretivas adequadas; criação de mecanismos de monitoramento do Programa de Integridade.
Estabelecer critérios para escolha de membros da alta administração.	Elaborar uma Resolução ou Portaria que defina perfil desejável, critérios de mérito, impedimentos legais e publicação prévia desses critérios para todos os cargos da Alta Administração. A Lei (https://doe.to.gov.br/diario/3105/download) e Dec. 5.759/2017 (https://doe.to.gov.br/diario/3475/download), regulamentam o processo de seleção para os cargos de Reitor e Vice-Reitor da UNITINS.
Estabelecer política de avaliação	Recomenda-se, implantação de avaliação com indicadores institucionais,

periódica de desempenho da alta administração.

vinculando avaliação de desempenho dos gestores a esses indicadores. Tornar os resultados públicos e vinculá-los a estratégias de melhoria e recompensas.

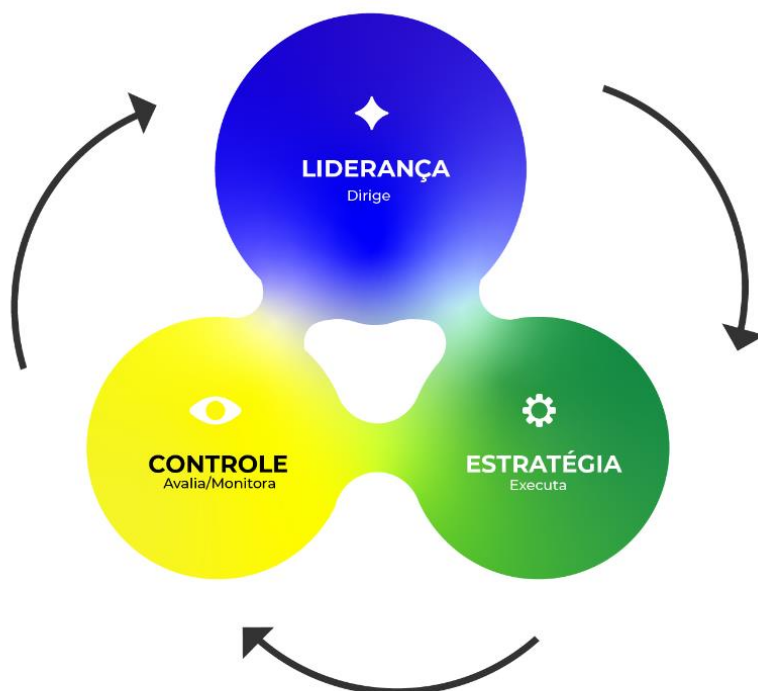
Desenvolver programa de capacitação e sucessão para lideranças.

Recomenda-se, implementar programa contínuo de capacitação, sucessão e transmissão de conhecimento.

Promover o fortalecimento da ética e cultura organizacional.

Implementar ações internas para disseminação da cultura de integridade e conduta ética, como semanas temáticas, treinamentos e fortalecimento do “*Tone at the Top*” (tom do topo). O exemplo vem da alta administração.

RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM OS MECANISMOS: ESTRATÉGIA E CONTROLE



Liderança: Define e comunica missão, visão e valores. Estabelece modelo de governança. **Orienta e aprova políticas estratégicas e operacionais.** Define prioridades institucionais. **Comanda Estratégia e Controle. Recebe resultados que Estratégia e Controle produzem**

Estratégia: Traduz as diretrizes da Liderança em planos estratégicos e operacionais. Define objetivos, metas e indicadores de desempenho. Analisa riscos institucionais e elabora planos de contingência. Promove alocação eficiente de recursos. **Executa a direção definida pela Liderança e gera resultados. Alimenta a Liderança com informações de desempenho**

Controle: Implementa sistema de monitoramento, auditoria e avaliação de desempenho. Verifica o cumprimento de normas, políticas e metas definidas pela Estratégia. Assegura a transparência institucional e a accountability pública. **Monitora o grau de aderência às decisões da Liderança. Informa à Liderança os resultados e riscos identificados. Atua no eixo “Avaliar” permitindo a Liderança reorientar a Estratégia**

ANÁLISE SITUACIONAL – MECANISMO ESTRATÉGIA

Análise Comparativa: Conformidade com as Práticas Recomendadas pelo TCU

Práticas Avaliadas	Situação atual identificada (UNITINS)	Conformidade com TCU: similaridades/dissimilaridades
2110 - Gerir riscos	Há política formalizada de Governança e Compliance (Resolução Consuni nº 010/2021) mencionando a gestão de riscos, com definição de órgãos e membros. Porém, sem política específica de gestão de riscos implantada, sem estrutura prática disseminada, sem definição clara de fluxo ou gestão dos riscos críticos.	Parcialmente conforme
	2115. Gestão de continuidade do negócio. Há inexistência de política ou plano formal aprovado para continuidade do negócio.	Não conforme
2120 - Estabelecer a estratégia	Planejamento estratégico formalizado no PDI, com definição de objetivos, e consideração de políticas públicas. Contudo, falta divulgação ampla e integração plena com áreas operacionais, além de ausência de ferramentas para monitoramento contínuo.	Parcialmente conforme
	2123. Simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. Consta estabelecido no PDI metas para ampliação digital e simplificação, mas	Parcialmente conforme

	práticas ainda não implantadas plenamente, principalmente digitalização e interoperabilidade.	
2130 - Promover a gestão estratégica	Gestão de processos finalísticos, gestão de pessoas e gestão orçamentária evidenciam modelos definidos, com indicadores e metas (PDI, relatórios: CPA, relatórios de Gestão). Gestão de TI estruturada, mas com lacunas (integração e segurança). Gestão de contratações ainda com fragilidade, sem métricas claras e comitê estratégico formal.	Parcialmente conforme
2140 - Monitorar resultados organizacionais	Não há rotina sistemática formal para monitoramento contínuo da execução da estratégia. Avaliação ocorre pontualmente na revisão do PDI, mas falta sistema estruturado para acompanhamento em tempo real.	Não conforme
2150 - Monitorar desempenho das funções de gestão	Gestão orçamentária, Gestão financeira e TI apresentam monitoramento mais completo e sistematizado (via SIGA-TO, PNCP, SGE). Com relação a Gestão de contratações e Gestão de pessoas há pouca evidência de indicadores ou relatórios consistentes. Há processos finalísticos com rotinas básicas, mas sem análise sistemática.	Parcialmente conforme

Recomendações (prognóstico)

Práticas avaliadas	TCU (recomendações gerais)	Ações específicas para a UNITINS (adoção conforme sua realidade)
2110 - Gestão de riscos.	Implantar política de Gestão de Riscos.	Elaborar e aprovar a política de gestão de riscos, criar comissão específica com definição de papéis e responsabilidades.
2115 - Gestão de continuidade do negócio.	Criar política formal de continuidade do negócio com identificação dos processos críticos e planos de recuperação.	Instituir plano de continuidade com aprovação da alta administração, abrangendo riscos operacionais e tecnológicos.
2121 - Modelo de gestão da estratégia: divulgação e monitoramento da estratégia.	Melhorar a comunicação interna e externa do planejamento estratégico.	Implementar sistema contínuo de monitoramento e avaliação. Desenvolver dashboards seguros para monitoramento de metas e indicadores; promover encontros para revisão e realinhamento da estratégia com gestores e servidores.
2123 - Simplificação de serviços ao usuário.	Definição de metas claras para digitalização de serviços, eliminação de burocracias desnecessárias. Definição e integração com outros órgãos.	Estabelecer um Plano de Transformação Digital, incluindo metas para automação de atendimentos, integração com plataformas estaduais e federais e redução de exigências desnecessárias para usuários.
2132 - Gestão de pessoas.	Formalizar modelo de gestão, com definição de papéis, indicadores claros e mecanismos colegiados (comitês) para decisões estratégicas nessa área.	Criar comitê interno para gestão de pessoas para apoiar a alta administração na tomada de decisão.
2134 - Gestão de contratações.	Formalizar modelo de gestão, com definição de papéis, indicadores claros e mecanismos colegiados (comitês) para decisões estratégicas nessa área.	Criar comitê interno composto por integrantes dos diversos setores da organização, para apoiar a alta administração na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações; estabelecer metas e indicadores, integrando esses dados ao monitoramento estratégico.

2140 - Monitoramento dos resultados organizacionais.	Implantar rotina sistemática e contínua de acompanhamento e avaliação da estratégia.	Desenvolver um sistema digital para acompanhamento trimestral dos indicadores do PDI; publicar relatórios periódicos abertos no site institucional; promover reuniões de feedback com os setores.
2150 - Monitoramento do desempenho das funções de gestão.	Definir indicadores específicos para todas as áreas (pessoas, contratações, TI, orçamento, processos finalísticos), com rotinas de coleta e análise periódica.	Implantar painéis de indicadores para cada área; responsabilizar unidades específicas pelo levantamento de dados; definir formato e periodicidade obrigatória para relatórios a serem apresentados à alta administração e comunidade acadêmica.

ANÁLISE SITUACIONAL – MECANISMO CONTROLE

Níveis de Conformidade adotados na análise:

1. Conforme: atende plenamente às práticas recomendadas pelo TCU.
2. Parcialmente conforme: existe formalização ou ações iniciais, porém com lacunas práticas ou insuficientes.
3. Não conforme: não há evidência de implantação, formalização ou prática conforme recomendação do TCU.

Análise Comparativa: Conformidade com as Práticas Recomendadas pelo TCU

Práticas Avaliadas	Situação atual identificada (UNITINS)	Conformidade com TCU: similaridades/dissimilaridades
3110 - Promover a transparência	Faltam diretrizes formais, controle de qualidade da informação e avaliação da satisfação. Princípios de dados abertos ainda são frágeis.	Parcialmente conforme
3120 - Garantir a prestação de contas	Informações básicas como (orçamento, pagamentos) estão disponíveis, mas não há evidência de publicação de extratos de planos ou relatórios de acompanhamento. Os canais de denúncia são bem estruturados.	Parcialmente conforme
3130 - Monitorar a satisfação dos usuários	Carta de Serviços está desatualizada (última versão de 2019). Não foi localizado evidência de mecanismos formais de participação e pesquisa de satisfação.	Parcialmente conforme
3140 - Assegurar a efetividade da auditoria interna	Previsão normativa da função na política de governança, mas há inexistência prática da função, sem planejamento, execução, nem acompanhamento institucional.	Não conforme

Recomendações (prognóstico)

Práticas avaliadas	TCU (recomendações gerais)	Ações específicas para a UNITINS (adoção conforme sua realidade)
3110 - Promover a transparência	Instituir diretrizes formais e controle de qualidade da informação; assegurar a transparência ativa; implementar mecanismos de dados abertos; avaliar a satisfação dos usuários.	Estabelecer uma política interna de transparência, estabelecendo rotinas de revisão e validação das informações publicadas, aderir aos princípios de dados abertos e implementar sistema de coleta de feedback de usuários.
3120 - Garantir a prestação de contas - accountability	Publicar informações gerenciais relevantes, como relatórios de auditoria, extratos de planos e resultados de acompanhamento; fortalecer mecanismos de responsabilização e prestação de contas.	Publicar no site institucional relatórios de auditoria e resultados estratégicos; criar calendário de prestação de contas. Obs: no site institucional é possível acessar os relatórios de gestão (abertos ao público), assim como Apresentação da Prestação de Contas Anual – 2017. https://www.UNITINS.br/nportal/portal/page/show/relatorios-de-gestao
3130 - Monitorar a satisfação dos usuários	Elaborar, revisar e manter atualizada a Carta de Serviços; promover pesquisas de satisfação e canais de participação efetiva dos usuários.	Atualizar a Carta de Serviços ao menos anualmente e desenvolver formulários eletrônicos para escuta ativa. Incorporar os resultados das pesquisas nos relatórios institucionais.
3140 - Assegurar a efetividade da auditoria interna	Implementar auditoria interna com planejamento baseado em riscos, garantir independência e vinculação com a alta administração, e acompanhar a execução das recomendações emitidas.	Criar estrutura mínima para auditoria interna, nomear equipe técnica, elaborar plano anual com base nos riscos, garantir autonomia e criar rotinas de acompanhamento pela alta gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa, foi possível compreender o modelo de governança e principalmente o modelo de liderança adotado pela Universidade Estadual do Tocantins (Unitins), com base nas diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU) e no Decreto nº 9.203/2017, que estabelece a Política de Governança Pública no Brasil. A metodologia adotada, aliada à análise dos relatórios institucionais, permitiu identificar avanços relevantes, mas também desafios estruturais e operacionais que ainda precisam ser superados para o fortalecimento da governança universitária.

Observa-se que a estrutura formal de governança da Unitins encontra-se em processo de consolidação, especialmente após a publicação da Política de Governança e Compliance, instituída pela Resolução Consuni nº 10/2021. Tal iniciativa demonstra a predisposição da alta administração em institucionalizar práticas modernas de gestão pública, fundamentadas em liderança, estratégia e controle. No entanto, a plena implementação dessa política requer maior engajamento da alta gestão, investimento contínuo na capacitação de gestores e o aprimoramento dos instrumentos de monitoramento e avaliação, conforme indicam os resultados obtidos.

No que diz respeito ao mecanismo de liderança, destacam-se ações voltadas à promoção da integridade, da ética institucional e da gestão orientada por resultados. Contudo, tais iniciativas ainda carecem de integração sistêmica, o que limita seu potencial de impacto. A ausência de uma cultura de governança consolidada, somada à descontinuidade administrativa e à fragilidade da comunicação institucional, configura um entrave ao fortalecimento de uma liderança estratégica e alinhada aos objetivos institucionais. A análise evidenciou que a aderência da Unitins aos critérios avaliativos do TCU, especialmente no que se refere ao Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), ainda é parcial, o que demonstra a necessidade de adoção de práticas mais consistentes em áreas como gestão de pessoas, tecnologia da informação, contratações e orçamento. A inexistência de um sistema estruturado para a coleta e análise de dados, por exemplo, limita a capacidade de avaliação contínua das ações de liderança e compromete a retroalimentação de decisões com base em evidências.

Como recomendação, propõe-se a elaboração de um plano de ação estratégico voltado à consolidação do modelo de governança da universidade, com ênfase no fortalecimento do mecanismo de liderança. Entre as ações sugeridas, destacam-se: a definição clara de papéis e responsabilidades da alta gestão; a promoção de capacitações específicas em liderança pública e ética institucional; o desenvolvimento de indicadores de desempenho alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); e a valorização da escuta ativa e da participação dos diversos setores institucionais. Em síntese, a pesquisa aponta que a Unitins tem avançado na construção de uma governança mais transparente e eficiente, mas ainda necessita alinhar sua liderança institucional às melhores práticas recomendadas pelos órgãos de controle. A consolidação de uma cultura de governança e a profissionalização contínua da gestão pública são condições indispensáveis para garantir a efetividade das políticas públicas e a excelência na entrega de serviços educacionais à sociedade tocantinense.

REFERÊNCIAS

- BANCO MUNDIAL. World Development Report 2017: governance and the law. Washington: The World Bank, 2017. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>. Acesso em: 22 abr. 2024.
- BENTO, Leonardo V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado**: entre eficiência e democratização. Barueri, SP: Manole, 2003. *E-book*. ISBN 9788520454916. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520454916/>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- BERLE, A.; MEANS, G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1933. Disponível em: https://ia801809.us.archive.org/35/items/dli.ministry.17319/E02355_The_Modern_Corporation_and_Private_Property.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.
- BORTOLOTTI, Bernardo; PEROTTI, Enrico. From government to regulatory governance: Privatization and the residual role of the state. **The World Bank Research Observer**, v. 22, n. 1, p. 53-66, 2007. Disponível em: <https://feem-media.s3.eu-central-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/NDL2005-151.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2024.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração pública**. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF. Acesso em: 25 ago. 2022.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n.º 12.846, de 01 de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.
- BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Governança pública**: referencial básico. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo, 2014b. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 31 mar. 2023.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos – **Decreto n.º 8.420**, de 18 de março de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.
- BRASIL. Decreto nº 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, 22 jun. 1993. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 25 ago. 2022.
- BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**, 2018a. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/comite-interministerial-de-governanca/arquivos/guia-da-politica-de-governanca-publica-versao-defeso.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União/Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018b. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, nº 80, 12 maios 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 25 ago. 2022.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdictionados ao TCU**. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 25 ago. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**: Executive Summary. 2004. Disponível em: https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=aicpa_assoc. Acesso em: 24 nov. 2023.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014. Disponível em: <https://encurtador.com.br/4TUxy>. Acesso em: 22 jul. 2023.

ESTADOS UNIDOS. Sarbanes-Oxley Act of 2002, PL 107-204, 116 Stat 745. Codified in Sections 11, 15, 18, 28, and 29 USC (2002). Disponível em: https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/oalj/PUBLIC/WHISTLEBLOWER/REFERENCES/STATUTES/SARBANES_OXLEY_ACT_OF_2002.PDF. Acesso em 18 set. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009. 73 p. Disponível em: (PDF) Código das Melhores Práticas - IBGC - DOCUMENT.ONL. Acesso em: 24 nov. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010. E-book. ISBN 9788597015997. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 14 out. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597016093. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>. Acesso em: 14 out. 2023.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas - Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009088. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 15 jul. 2024.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Government at a Glance 2017**, OECD Publishing, Paris, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en. Acesso em: 15 jul. 2024.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance**. LEC, 2016. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf. Acesso em: 25 ago. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS. Portaria nº 286 de 09 de dezembro de 2020. Institui, o Comitê Institucional de Governança e Compliance da Universidade Estadual do Tocantins. **Diário Oficial do Estado do Tocantins**, Palmas, TO, nº 5744, Ano XXXII1, 11 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://doe.to.gov.br/diario/4259/download>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS. **Resolução/Consuni/n. 001, de 18 de março de 2021. Aprova o Regimento Interno do Comitê Institucional de Governança e Compliance, conforme especifica**. Universidade Estadual do Tocantins. Palmas: UNITINS, 2021a. Disponível em: <https://www.unitins.br/cms/Midia/Arquivos/637544475629233808.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS. **Resolução/Consuni/n.010, de 1º de julho de 2021**. 2021b. Aprova a Política do Sistema de Governança e Compliance da Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS. Universidade Estadual do Tocantins. Palmas: UNITINS, 2021b. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.unitins.br/cms/Midia/Arquivos/637618690282082886.pdf>.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI-2023-2027.** Universidade Estadual do Tocantins. Palmas: UNITINS, 2023. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.unitins.br/cms/Midia/Arquivos/638515380944189064.pdf> Acesso em: 20 abr. 2024.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa** - Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 144p. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf. Acesso em: 17 mar. 2023.