UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

ELISÂNGELA MENDES DE MESQUITA

Governança pública: o questionário de autoavaliação do TCU como instrumento de aprimoramento da gestão

Recife
2021

ELISÂNGELA MENDES DE MESQUITA

Governança pública: o questionário de autoavaliação do TCU como instrumento de aprimoramento da gestão

Dissertação apresentada ao Programa do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, na Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.
Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Orientador: Piotr Trzesniak

Recife
2021

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M582g Mesquita, Elisângela Mendes de
Governança pública: o questionário de autoavaliação do TCU como instrumento de aprimoramento da gestão / Elisângela Mendes de Mesquita. – 2021.
128 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2021.
Inclui referências e apêndices.

1. Governança corporativa. 2. Tribunal de Contas da União. 3. Universidade pública. I. Piotr, Trzesniak (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2021 – 088)

ELISÂNGELA MENDES DE MESQUITA

GOVERNANÇA PÚBLICA: O QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO TCU COMO INSTRUMENTO DE APRIMORAMENTO DA GESTÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em: 28/05/2021

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Piotr Trzesniak (Orientador)
Universidade Federal de Itajubá

_____

Prof.ª Dr.ª Nadi Helena Presser (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Prof.ª Dr.ª Alessandra Carla Ceolin (Examinadora Externa)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico esta pesquisa à minha família,
meu esposo Levi Mesquita, minha fulô Sophia Victória e meu
chameguinho Pedro Augusto: eles são o melhor de mim.

AGRADECIMENTOS

Está sendo difícil atravessar essa tormenta pandêmica (Covid-19), mas gratidão define o meu coração por estar concluindo mais uma etapa na minha vida.

Minha gratidão a Deus autor da minha fé, meu amigo fiel, que nunca me abandona.

A minha família que incentiva, estimula e ajuda, meu sincero respeito e amor, tudo faço por vocês: Levi, Sophia e Pedro.

Minhas irmãs que tanto amo e torceram tanto até este momento: Nana, Eliene, Jane, Vânia e Nalvinha são mulheres fortes que me inspiram.

Minhas cunhadas grandes amigas com quem sempre posso contar; Mira, Zeres e Noemia. A minha sogrinha Dona Zuleide, que cuida de mim como uma filha.

Aos amigos da UFRPE, colegas diários de trabalho que se tornaram família também, que me incentivaram muito e estiveram sempre dispostos a me ajudar: Carmen Madeira, minha chefe me oportunizou fazer este mestrado com tranquilidade, Evelyne (Vevinha), pelas orientações, Lenita, que me substituiu nas aulas das sextas-feiras, Jade, minha (*sister*) suporte no fim da jornada. A Iraci, que de maneiras imprescindíveis é uma amiga que posso sempre contar, Sônia, Núbia, Marconi, Luanne e Bento que participou como juiz e contribuiu com seu vasto conhecimento em gestão pública, e a todos e todas da GCF que direta indiretamente fizeram parte deste momento da minha vida.

Aos meus colegas da Turma XVI MGP, pessoas que enriqueceram meus conhecimentos, com quem aprendi academicamente e também desenvolvi novos relacionamentos, respeitando as diferenças, pluralidades e opiniões diversas de cada um. Em especial, as mulheres superpoderosas colegas de grupo que ficaram para vida: Helena, Ladice, Lígia, Dirce e Jade. Foi bom demais ter vocês nos trabalhos em grupo. Ao corpo docente, pelo conhecimento transmitido.

Ao meu orientador Piotr Trzesniak, que me concedeu a honra de ser sua orientanda, por todo ensino, paciência e orientação que levarei para a vida e para meus filhos.

As professoras da Banca: Nadi Helena Presser e Alessandra Ceolin, que me auxiliaram com presteza e dedicação de forma tão atenciosa.

Agradeço também as juízas e juíz convidados: Nadi Helena, Robson Bento, Juliana das Neves, Lígia Gonçalves, Michelle Lima e Jediene Galdino.

A minha amiga Lígia Lima, não é possível mensurar sua contribuição para conclusão desta pesquisa. “Aquele que achou um amigo, descobriu um tesouro”. Que bom que você é um ser iluminado mesmo diante de tanto egoísmo e individualismo está sempre disposta a ajudar, independente de quem seja, a hora e lugar, essa é você e agradeço a Deus por sua vida, por me tirar da depressão e apatia nesta pandemia, seus áudios de 10 minutos foram ótimos. Deus te recompense amiga.

Enfim, a todos que por mim torceram, oraram e acreditaram. Obrigada!

Se eu esquecer traz à minha lembrança os dias frios em que pensei não haver mais solução e ali estava tua mão. Me ensina [...] a confiar nos sins também nos nãos, a entender que nada é em vão. (DAMARES, Laysa, 2020)

RESUMO

As organizações públicas em meio a tantas mudanças geradas pela globalização, assim como pelas inovações tecnológicas, necessitam cada vez mais se adequar às novas exigências impostas pela abertura do mercado, com respostas e reações céleres a essas mudanças para alcance de resultados que os modelos burocráticos não mais atendem. Neste sentido, a mudança (rápida) no papel do Estado não é tempestivamente acompanhada das adequadas respostas de suas organizações. Esta pesquisa tem como objetivo sugerir aprimoramentos à gestão universitária, da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), mediante reinterpretação estrutural do questionário de autoavaliação do Tribunal de Contas da União (TCU) e reclassificação dos seus itens. Assim, propôs-se uma metodologia para aperfeiçoar operacionalmente esse auxílio aos gestores, ou seja, utilizar esse instrumento do TCU, não para apenas responder ao órgão de controle externo como uma mera formalidade, porém, aplicá-lo como efetivo recurso para identificar aspectos com vistas à otimização da gestão que atendam as demandas da sociedade de forma eficiente e eficaz. A etapa de reclassificação consistiu em alocar os 114 itens do questionário das suas dimensões originais: Liderança; Estratégia e Controle para as novas dimensões: Gestão; Contábil e Informação a Usuário Externo. A reclassificação foi realizada através de diretivas a seis juízes-avaliadores, selecionados de acordo com suas experiências em gestão e ou contabilidade pública. A Hierarquização dos itens consistiu em aplicar um escore para cada item com base na pontuação de cada juiz, a metodologia adotada, considerou o tercil superior de cada categoria, levando em consideração que o instrumento é excessivamente longo. Em seguida, identificaram-se as instâncias da UFRPE mais qualificadas, a responderem aos itens do questionário de autoavaliação do TCU, sendo oito instâncias: Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE); Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN); Auditoria Interna (AUDIN); Núcleo de Relações Institucionais e Convênios (NURIC); Secretaria de Tecnologias Digitais (STD); Serviço de Informações ao Cidadão (SIC); Ouvidoria; e Comissão de Ética. A PROAD, cujas atribuições são uma força motriz para o bom funcionamento da universidade, é responsável pelo maior número de questões a serem respondidas, vinte e três por cento do total do questionário, em seguida a PROGEPE com vinte por cento e STD com dezenove por cento das questões. E nove por cento das questões necessitam consulta ampla junto aos Servidores Públicos Efetivos da UFRPE, por se tratarem de questões relacionadas à gestão de pessoas. Indicaram-se também as instâncias mais adequadas a receberem as respostas, com competência para tomar as medidas corretivas quando necessário: Alta Gestão Reitoria; PROAD; PROGEPE; STD e PROPLAN as instâncias com maior competência a receberem os excertos do questionário. Por fim, construiu-se o produto final do estudo: montagem de excertos do questionário do TCU, com textos de encaminhamento as instâncias respondentes e a cada instância potencialmente corretora das inadequabilidades detectadas.

Palavras-chave: Governança Pública, Questionário de autoavaliação, Tribunal de Contas da União, Universidade Pública.

ABSTRACT

Public organizations amidst so many changes generated by globalization, as well as technological innovations, increasingly need to adapt to the new requirements imposed by the opening of the market, with quick responses and reactions to these changes to achieve results that bureaucratic models do not more meet. In this sense, the (rapid) change in the role of the State is not timely accompanied by adequate responses from its organizations. This research aims to suggest improvements to university management at the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE), through a structural reinterpretation of the self-assessment questionnaire of the Federal Court of Auditors (TCU) and reclassification of its items. Thus, a methodology was proposed to operationally improve this assistance to managers, that is, to use this TCU instrument, not only to respond to the external control body as a mere formality, but to apply it as an effective resource to identify aspects with aimed at optimizing management that meet society's demands efficiently and effectively. The reclassification step consisted of allocating the 114 items of the questionnaire from their original dimensions: Leadership; Strategy and Control for the new dimensions: Management; Accounting and External User Information. The reclassification was carried out through directives to six judges-evaluators, selected according to their experience in management and/or public accounting. The hierarchy of items consisted of applying a score to each item based on the score of each judge, the adopted methodology considered the top tertile of each category, taking into account that the instrument is excessively long. Then, the most qualified instances of UFRPE were identified, responding to the items of the TCU self-assessment questionnaire, being nine instances: Pro-Rectory of Administration (PROAD), Pro-Rectory of People Management (PROGEPE); Dean of Planning and Institutional Development (PROPLAN); Internal Audit (AUDIN); Institutional Relations and Agreements Nucleus (NURIC); Secretariat of Digital Technologies (STD); Citizen Information Service (SIC); Ombudsman; and Ethics Committee. PROAD, whose attributions are a driving force for the good functioning of the university, is responsible for the largest number of questions to be answered, twenty three percent of the total questionnaire, followed by PROGEPE with twenty percent and STD with nineteen percent of the questions. And nine percent of the questions require a Broad Consultation with UFRPE's Effective Public Servants, as they are issues related to people management. The most appropriate instances to receive the answers were also indicated, with competence to take corrective measures when necessary: High Management Rectory; PROAD; PROGEPE; STD and PROPLAN are the instances with the greatest competence to receive excerpts from the questionnaire. Finally, the final product of the study was constructed: assembling excerpts from the TCU questionnaire, with texts for forwarding the respondent instances and to each instance potentially correcting the detected inadequacies.

Keywords: Public Governance, Self-assessment questionnaire, Federal Audit Court, Public University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública 26

Figura 2 Componentes dos Mecanismos de Governança 27

Figura 3 Níveis de análise do Referencial Básico de Governança 28

Figura 4 Estrutura para fornecimento das respostas aos itens do Questionário do TCU 30

Figura 5 Organograma UFRPE 33

Figura 6 Sistema de Governança Pública UFRPE 34

Figura 7 Menu do tipo *drop down*, oferecido a cada item, para as três dimensões, para selecionar a pontuação respectivamente atribuída. 38

Figura 8 - Percentual dos itens a serem respondidos pelas instâncias qualificadas. 51

Figura 9 Estrutura Organizacional PROAD 52

Figura 10 Estrutura Organizacional PROPLAN 58

Figura 11 Estrutura Organizacional PROGEPE 62

Figura 12 Estrutura Organizacional STD 68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Práticas relacionadas aos componentes de governança.....28

Quadro 2 A estrutura do instrumento 2021 de aferição do estado de maturidade de governança 29

Quadro 3 Desdobramentos requeridos em função das respostas aos itens do questionário do TCU 31

Quadro 4 Os 38 itens do instrumento do TCU, com o maior escore de pertinência em relação à gestão. 42

Quadro 5 - Os 38 itens do instrumento do TCU, com o maior escore de pertinência em relação à área de contabilidade. 43

Quadro 6 - Os 38 itens do instrumento do TCU, com o maior escore de pertinência em relação às informações de usuário externo. 45

Quadro 7 Identificação e definição das instâncias mais qualificadas para responder o questionário do TCU 48

Quadro 8 Identificação e definição das instâncias mais qualificadas para receber a devolução de excertos pertinentes do questionário do TCU.....49

Quadro 9 Respondentes qualificados PROAD 53

Quadro 10 Respondentes qualificados PROPLAN.....59

Quadro 11 Respondentes qualificados PROGEPE 63

Quadro 12 Respondentes qualificados AUDIN 66

Quadro 13 Respondentes qualificados NURIC.....67

Quadro 14 Respondentes qualificados STD 69

Quadro 15 Respondentes qualificados SIC. 71

Quadro 16 Respondentes qualificados Ouvidoria.....72

Quadro 17 Público Respondente a considerar na Consulta ampla.....73

Quadro 18 Respondentes qualificados Consulta Ampla.....74

Quadro 19 Questões Comissão de Ética 75

Quadro 20 Itens do questionário do TCU que geraram dúvidas 76

Quadro 21 Composição do Comitê de Governança, Gestão de Riscos de Controle Interno, Coordenadoria de Gestão de Riscos 78

Quadro 22 Encaminhamento para respondentes do questionário de autoavaliação do TCU.. 81

Quadro 23 Encaminhamento a Instância mais qualificada a receber a informação 82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Resumo das pontuações atribuídas no instrumento de reclassificação.....40

Tabela 2 Resumo das pontuações atribuídas no instrumento de reclassificação após normalização.....41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALP	Assessoria de Legislação de Pessoas
APE	Assessoria de Processos Externos
ATAD	Assessoria Técnica e Administrativa
AUDIN	Auditoria Interna
CAA	Coordenadoria de Apoio Administrativo
CAS	Coordenação de Atenção à Saúde
CATF	Coordenadoria de Acompanhamento Técnico Financeiro
CCDP	Coordenadoria de Concessão de Diárias e Passagens
CCP	Coordenação de Cadastro e Pagamento
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CEAGRI	Centro de Ensino de Ciências Agrárias
CEGOE	Coordenadoria do Centro de Ensino de Graduação
CF	Constituição Federal
CL	Coordenadoria de Licitações
CMAP	Coordenação de Movimentação, Aposentadorias e Pensões
COF	Coordenadoria de Orçamento e Finanças
CONSU	Conselho Universitário
CPIPP	Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos
CSS	Coordenação de Saúde do Servidor
DAG	Departamento de Administração Geral
DAP	Departamento de Administração de Pessoas
DAR	*Audit Policy Directorate, The Netherlands Ministry of Finance Government*
DCL	Diretoria de Compras e Licitações
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DELOGS	Departamento de Logística e Serviços
DQV	Departamento de Qualidade de Vida
DTRANS	Divisão de Transporte
EC	Emenda Constitucional
GCF	Gerência de Contabilidade e Finanças
GR	Gabinete da Reitoria
iGG	Índice integrado de governança e gestão públicas

IN	Instrução Normativa
NURIC	Núcleo de Relações Institucionais e Convênios
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGRISCOS	Política de Gestão de Riscos
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento institucional
SAB	Seção de Aperfeiçoamento e Benefícios
SAMP	Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas
SAP	Seção de Aposentadoria e Pensões
SARF	Seção de Arquivo e Registro Funcional
SCB	Seção de Cadastro e Benefícios
SDF	Seção de Desenvolvimento Funcional
SEAC	Seção de Análises Clínicas
SEMED	Seção Médica
SENF	Seção de Enfermagem
SIC	Serviço de Informações ao Cidadão
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SPAF	Seção de Progressões e Acertos Financeiros
SPP	Seção de Planejamento de Pessoal
SPS	Seção de Programas de Saúde
SSB	Seção de Saúde Bucal
SSSO	Seção de Segurança e Saúde Ocupacional
STD	Secretaria de Tecnologias Digitais
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da informação
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17
1.1 JUSTIFICATIVA 19
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO 20
1.3 OBJETIVOS 21
1.3.1 Objetivo geral 21
1.3.2 Objetivos específicos 21
2 REVISÃO DA LITERATURA E ANÁLISE DOCUMENTAL 22
2.1 GOVERNANÇA 22
2.2 GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 22
2.3 VISÃO DE GOVERNANÇA APLICÁVEL A ÓRGÃOS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 24
2.4 O REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA PÚBLICA 27
2.5 O QUESTIONÁRIO: ESTRUTURA E OPERACIONALIZAÇÃO 29
2.6 O QUESTIONÁRIO DO TCU NA UFRPE 32
3. METODOLOGIA 35
3.1. VISÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA 35
3.2 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA 36
3.3. COLETA DE DADOS 36
3.3.1 Visão geral 36
3.3.2 Juízas e juízes da alocação 36
3.3.3 A tarefa e sua operacionalização 38
4. ANÁLISE DOS DADOS DA CONSULTA 40
4.1. RENORMALIZAÇÃO DOS DADOS BRUTOS 40
4.2. HIERARQUIA E SELEÇÃO DOS ITENS 41
5. PREPARAÇÃO DOS PRODUTOS A ENCAMINHAR À ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE . 47
6 EXTRATO DAS RESPOSTAS 50
6.1. ADEQUAÇÃO DO ITEM DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO A INSTÂNCIA COMPETENTE 51
6.1.1. A Proad 51
6.1.2 A Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN 57
6.1.3 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE 61

6.1.4. A AUDIN **65**
6.1.5. O NURIC **66**
6.1.6. A Secretaria de Tecnologias Digitais - STD **67**
6.1.7. O Serviço de Informações ao Cidadão – SIC **71**
6.1.8. A Ouvidoria **72**
6.1.9 Respondentes a considerar na Consulta Ampla **73**
6.1.10. Questões que não se enquadraram aos Respondentes **74**
6. 2. ITENS QUE GERARAM DÚVIDAS 75
6.3. SUGESTÕES E ENCAMINHAMENTOS 81
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS **83**
REFERÊNCIAS **86**
APÊNDICE 1: INSTRUMENTO DE CONSULTA AOS JUÍZES E JUÍZAS (CONTENDO OS ITENS DO QUESTIONÁRIO DO TCU) **89**
APÊNDICE 2: QUADRO COMPLETO DE SELEÇÃO DO RESPONDENTES QUALIFICADOS AO INSTRUMENTO DO TCU **98**
APÊNDICE 3: QUADRO COMPLETO DE SELEÇÃO DO DA INSTÂNCIA INSTITUCIONAL MAIS ADEQUADA PARA ATUAR EM RELAÇÃO AS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO DO TCU **117**

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, a partir do início da década de 1980, as organizações tiveram que se adequar às novas exigências impostas pela abertura do mercado, uma vez que os países sofrem influência deste e das agências internacionais sobre suas agendas (DINIZ, 2003), seja no âmbito público ou privado. As respostas e reações a essas mudanças exigem, por parte das organizações, uma celeridade no alcance de resultados que os modelos burocráticos até então tradicionais já não mais atendem. Nesse contexto, CAVALHEIRO e JUCHEM (2009) argumentam que são urgentes medidas, que também o Estado deve tomar, para que suas organizações se ajustem aos novos tempos da sociedade do terceiro milênio, plenamente envolvida com o avanço tecnológico.

MARTINS e MARINI (2010, p. 14) asseveram que uma característica que se destaca na humanidade é sua capacidade de transformação. Para eles, o papel do Estado perante a sociedade precisa mudar rapidamente, ou seja, deve ir abandonando algumas funções, antes essenciais, e assumir outras, que melhor reflitam os anseios dos novos tempos, o que tem como consequência, a necessidade de alinhamento dos modelos de gestão pública.

O Brasil ainda carece de uma atuação mais eficaz, em termos de práticas de boa governança, em virtude da dificuldade de adotar medidas para abolir uma herança cultural clientelista, patrimonialista, burocrática e corporativista, reflexo do seu contexto político. (NUNES, 2003). Neste sentido, a mudança (rápida) no papel do Estado não é tempestivamente acompanhada das adequadas respostas de suas organizações.

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem a convicção de que a melhoria da governança pública é o grande desafio do Brasil, uma premissa para que sejam superados os demais desafios há pouco mencionados. No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança. Entre eles, A Constituição Federal de 1988 estabelece, no caput do art. 1º, que “a República Federativa do Brasil [...] constitui-se em Estado Democrático de Direito” (BRASIL, 2014a, p. 18). Em termos de governança, de acordo com o BRASIL (2014a) isso significa dizer que o cidadão tem poder para escolher seus representantes e que o poder não está concentrado no governo, mas emana do povo. Outra estrutura de governança apresentada pelo BRASIL (2014a) foi a Assembleia Nacional Constituinte de 1988, que, com vistas a criar condições necessárias à governança do Estado, fixou direitos e garantias fundamentais dos cidadãos; organizou política e administrativamente o Estado, e entre outros, instituiu estruturas de controle interno e externo.

Além disso, outros instrumentos surgiram para fortalecer a governança pública, entre eles (BRASIL (2014a): O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança;

a. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea;
b. A Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal;

Os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.

Nessa perspectiva, o TCU (BRASIL, 2014b) desenvolveu o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), que, através de um questionário de autoavaliação a ser respondido pelos entes públicos, permite: (i) verificar a respectiva maturidade nas dimensões governança e capacidade de gestão e (ii) se a prática dessas dimensões é fundamentada nos princípios geralmente aceitos. Assim, a dimensão governança na administração pública "compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade" (BRASIL, 2020, p. 36).

A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), entidade objeto desta pesquisa, enquanto ente público federal do poder executivo, assim como os demais órgãos públicos, deve seguir a legislação vigente com o intuito de aplicar a governança, pois faz uso de recursos públicos para desempenhar as atividades inerentes ao cumprimento de sua missão: Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão, atenta aos anseios da sociedade (UFRPE/PDI 2013-2020).

Cada ente público é responsável pela institucionalização da governança na sua gestão. Assim, espera-se que a UFRPE, dentro das suas práticas de boa governança, possa oferecer (i) transparência ao público interno e à sociedade, (ii) orientação e segurança aos gestores, (iii) informações contábeis e financeiras de máxima confiabilidade, tudo alinhado aos objetivos da organização, funcionando de forma eficaz. A proposta desta pesquisa é, mediante reinterpretação

da estrutura do questionário de autoavaliação do TCU, observar a possibilidade de a UFRPE usá-lo, não só como uma obrigação acessória, mas incorporá-lo em suas políticas de governança, passando a empregá-lo como um efetivo e eficaz instrumento de aperfeiçoamento da gestão, contemplando precisamente os três aspectos recém-mencionados.

1.1 JUSTIFICATIVA

"Para inglês ver"[1] é um termo coloquial bastante conhecido e utilizado para adjetivar principalmente o serviço público, cuja cultura do "jeitinho brasileiro" afeta diretamente a confiança da sociedade quanto à prestação de contas governamentais (NUNES, 2003). A falta de credibilidade das instituições públicas ainda existe, mesmo que haja esforços para melhoramento na transparência por parte desses entes, especialmente a partir Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998, que introduziu o princípio da eficiência na CF/88, que obriga a administração pública, em todas as esferas, a prestar serviços de forma eficiente à sociedade.

Partindo deste pressuposto, o Tribunal de Contas da União, visando à melhoria da governança pública em todos os entes federativos (municípios, estados e união), desenvolveu o Referencial Básico de Governança, que teve sua primeira edição no ano de 2013. "Trata-se de documento que reúne e organiza boas práticas de governança pública que, se bem observadas, podem incrementar o desempenho de órgãos e entidades públicas" (BRASIL, 2013, p. 6). Desde 2007, o TCU vem incentivando a autoavaliação por meio da aplicação de questionários de autoavaliação de práticas de governança, com o propósito de auxiliar os gestores públicos.

Neste trabalho, foi proposta uma metodologia para aperfeiçoar operacionalmente esse auxílio aos gestores: utilizar esse instrumento, não para apenas responder ao órgão de controle externo (TCU), como uma mera formalidade "para inglês ver", porém também para aplicá-lo como efetivo recurso para identificar aspectos a aperfeiçoar, com vistas à otimização da gestão.

[1] Para inglês ver: essa famosa expressão tem como significado fingir que se fez algo ou fazê-lo apenas aparentemente. Ela surgiu na primeira metade do século 19, quando a Inglaterra, por interesses econômicos, tentou abolir a escravidão no mundo. Em sua lista, estava o Brasil, que tinha nos escravos a base de sua economia. Para enganar a potência, o Império colocava navios no litoral com a suposta missão de ir atrás das naus negreiras. Entretanto, na prática, nada acontecia a elas. Era uma encenação "para inglês ver". Fonte: https://www.educacao.sp.gov.br/?p=27482. Acesso: 25 de out de 2020.

A pesquisa se justifica, pois, há uma tendência mundial de que cada vez mais se fazem necessárias a responsabilidade e a transparência por parte das instituições (DAR[2], 2000, apud SANTOS, 2016).

A par da justificativa óbvia, de que cabe a administração pública aperfeiçoar seus mecanismos de gestão como forma de preservar os recursos públicos e cumprir seu dever para com a sociedade, essa pesquisa considera outra, pelo menos igualmente importante: diante do ritmo das mudanças e da celeridade da troca de informações neste vigésimo primeiro século, contexto o qual, como destacado na introdução, exige rapidez de resposta gerencial, não é mais admissível que seja despendido um esforço "para inglês ver". Tudo o que é feito tem que visar a alguma consequência, tem que propiciar alguma mudança ou melhoria, precisa ir além do mero atendimento de formalidade. Foi essa a principal inspiração para o desenvolvimento desta dissertação.

As organizações públicas em geral, o que inclui a UFRPE, têm o grande desafio de desenvolver uma boa governança, sem perder sua essência como instituição pública de educação, cuja visão é "Consolidar-se como universidade pública de excelência, fundamentada em uma gestão participativa" (UFRPE/PDI 2013-2020). Enquanto servidora da UFRPE, a autora entende a importância desta pesquisa para a instituição, pois os resultados encontrados irão contribuir para as melhores práticas da boa Governança, com efeitos positivos sobre o cumprimento de sua missão social, democrática e transparente de gerar (pesquisa), aplicar (extensão) e transmitir (ensino) conhecimentos de e com máxima qualidade, em benefício da sociedade e do País.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Com o intuito de prover à sociedade um serviço público de qualidade, a EC nº 19/1998, incluiu, no art. 37 da Constituição Federal, o princípio da eficiência, como obrigatoriedade para todo ente público. CAVALHEIRO e JUCHEM (2009, p. 4), por sua vez, destacam "[...] o grande desafio, ontem e hoje, num país continental como o Brasil continua sendo a modernização e o desenvolvimento econômico, social e político, com descentralização".

Nessa seara, MATIAS-PEREIRA (2010, p. 111) afirma que são exigidas dos governantes medidas inovadoras na gestão do setor público e, para que o Estado as cumpra, o

[2] O documento original, a que se refere Santos (2016) é ***Government GovernanceCorporate governance in the public sector, why and how?***, preparado pelo *Audit Policy Directorate* (DAR), *The Netherlands Ministry of Finance Government,* e se encontra em https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/public_sector.pdf.

seu perfil deve ser de "inteligente-mediador-indutor[3]", compreendendo "instituições democráticas sólidas; orientado para eficiência, eficácia e efetividade; busca pela excelência; criação de valor público; flexibilidade e inovação; abordagem gerencial; *ethos* no serviço público e competência em recursos humanos, entre outras".

Torna-se, assim, imperativo que a administração pública adote medidas que atendam as demandas da sociedade de forma eficiente e eficaz e não de forma lenta e com a disfunção burocrática, pois são poucos recursos disponíveis. Diante do exposto, tem-se como problemática de pesquisa o seguinte questionamento: A UFRPE (bem como qualquer organização pública) poderia incorporar aprimoramentos em suas práticas de governança, mediante reinterpretação (releitura e reorganização) da estrutura do questionário de autoavaliação do TCU?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Sugerir aprimoramentos à gestão universitária mediante reinterpretação estrutural do questionário de autoavaliação do TCU e reclassificação dos seus itens.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Reclassificar, hierarquizar e organizar em grupos afins os itens que compõem o questionário de autoavaliação do TCU conforme eles contemplem preferencialmente (i) a gestão, (ii) a preparação das informações contábeis ou (iii) a interação com usuários externos.
2. Identificar as instâncias da UFRPE mais indicadas a prover *respostas de qualidade* a cada grupo de questões do instrumento do TCU (as instâncias que lidam operacionalmente com os aspectos abordados nas questões).
3. Identificar as instâncias da UFRPE mais indicadas a receber as respostas às questões de cada grupo do instrumento do TCU (as instâncias que gerem diretamente os aspectos abordados nas questões).
4. Propor documentos de encaminhamento das respostas, indicando o escore de atendimento, a cada instância pertinente da gestão da instituição.

[3] O Estado inteligente-mediador-indutor deve ser entendido como aquele capaz de promover a criação de valor público, a geração de capital social, o engajamento cívico, a coordenação de atores público e privados, a inclusão social e o compartilhamento de responsabilidades (MATIAS-PEREIRA, 2009a; 2010).

2 REVISÃO DA LITERATURA E ANÁLISE DOCUMENTAL

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura que respaldará a pesquisa.

2.1 GOVERNANÇA

Qualquer entidade seja de natureza pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, é criada com uma finalidade, com o intuito de se alcançar um objetivo pré-determinado, o que é sua razão de existir. A Governança deve, obviamente, adequar-se às particularidades de cada instituição. Não é algo realizado a esmo, nem mesmo de forma engessada, seguindo uma receita pronta, mas deve ser pensada, estudada, planejada e coordenada (já que está relacionada às demais funções administrativas), a fim de garantir o bom funcionamento da instituição. Mas o que seria Governança?

GONÇALVES (2005) define governança como “meio e processo capaz de produzir resultados eficazes, sem necessariamente a utilização expressa da coerção”. Segundo o Banco Mundial, em termos de países, governança é "a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento” (WORLDBANK, 1992, p. 1 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 116).

Dessa última conceituação, entende-se que, se gestão é fazer, governança é bem fazer, visão que nos parece bem próxima à do TCU (BRASIL, 2014), apresentada na introdução. Sendo a dimensão governança aquela que se preocupa com o avaliar, direcionar e monitorar até que ponto a gestão está aderente aos processos organizacionais responsáveis por planejar, executar, controlar e agir. Porém, aí, perceba-se mais a preocupação de controlar o como é feito do que o zelo pelo fazer bem-feito.

O TCU (BRASIL, 2014b, p. 17) prossegue, contextualizando: “governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle”.

Vê-se, assim, que o conceito de governança é bastante amplo e abarca diversas áreas e suas especificidades, sendo o foco desta pesquisa a governança aplicada a administração pública, mais bem detalhada nas seções a seguir.

2.2 GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na administração pública brasileira, o tema governança ganhou ênfase depois da reforma gerencial, pois, a partir desse período, as instituições públicas tiveram que mudar

seus paradigmas e se adaptar a uma nova realidade na forma de gerir seus recursos e de prestar seus serviços. O foco na eficiência seria sua matriz propulsora. Sob esse olhar, voltado para a eficiência, o TCU, conforme seu Plano Estratégico definiu o propósito principal do que seria uma boa governança. Para esse órgão, "Em essência, a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público" (BRASIL, 2014b, p 17).

Faz-se necessário esclarecer que governança pública e gestão pública, embora estejam relacionados, não são sinônimos. Moreira e Alves (2009, p. 22) argumentam que existem divergências entre doutrinadores em relação ao conceito de governança pública e gestão pública, há "os que advogam que os conceitos de gestão pública e de governação pública não são incompatíveis e os que defendem que sim", mesmo admitindo que nem todas as ações da gestão pública são parte da governança pública e nem toda prática de governança são parte da gestão pública.

Para DINIZ, (2001, p. 21) governança pública "diz respeito à capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução das metas coletivas". A governança pública deve permitir a expansão e o aperfeiçoamento dos meios de interlocução e do enfrentamento dos conflitos. Ele continua ao esclarecer que "fortalecendo os mecanismos que garantam a responsabilização pública dos governantes" permitirá que a administração pública possa ter a capacidade de atuação junto à sociedade de forma mais eficiente e, portanto, "rompendo com a tradição de governo fechado e enclausurado na alta burocracia governamental".

Já, FILHO e PICOLIN (2008, p. 1170) esclarecem que a boa governança corporativa, seja ela pública ou privada, "requer clara definição de responsabilidade e clara compreensão dos relacionamentos entre as partes interessadas da organização e aqueles responsáveis por administrar seus recursos e produzir seus resultados". É mais nosso entendimento que a boa governança exige ações específicas da gestão.

Conforme o TCU (BRASIL, 2014b, p. 32) "a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos". Esse órgão de controle externo ainda acrescenta que "a gestão, por sua vez, parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência".

2.3 VISÃO DE GOVERNANÇA APLICÁVEL A ÓRGÃOS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O TCU, criado "em 7 de novembro de 1890, por iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa" (Decreto nº 966-A), é orientado "pelos princípios da autonomia, fiscalização, julgamento, vigilância e energia" (BRASIL, 2020). Essa corte de contas é um órgão auxiliar do Congresso Nacional, no desempenho do controle externo, conforme caput do art. 71 da CF/88, exercendo o poder de fiscalização de toda administração pública federal, seja ela direta ou indireta, sendo referência para os entes públicos nas suas práticas de gestão, já que necessitam estar em sintonia com suas normas.

O órgão compreende que a governança, aplicada na esfera pública, pode ser estudada mediante quatro perspectivas de observação: (i) Sociedade e Estado; (ii) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; (iii) órgãos e entidades; e (iv) atividades intraorganizacionais (BRASIL, 2014b, p. 18).

- A perspectiva de observação da Sociedade e Estado seria a que "define as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado";
- a dos entes federativos, esfera de poder e políticas públicas teria como pressuposto a preocupação "com as políticas públicas e com as relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada";
- a de órgãos e entidade teria como premissa garantir "que cada órgão ou entidade cumpra seu papel";
- por fim, a das atividades intraorganizacionais corresponderia a "reduzir os riscos, otimizar os resultados e agregar valor aos órgãos ou entidade" (BRASIL, 2014b, p.26).

O foco desta pesquisa será a perspectiva de observação de atividades intraorganizacionais. O TCU compreende que a governança pública, sob essa perspectiva, concebe como os recursos dos entes serão "dirigidos, controlados e avaliados". Nessa ótica, ocorrerá a análise dos "processos decisórios, as estruturas específicas de governança e as relações intraorganizacionais", tendo como propósito "otimizar o uso de recursos, reduzir riscos e agregar valor a órgãos e entidades e contribuir para o alcance de resultados esperados por partes interessadas internas e externas à organização". Têm-se, como exemplos da aplicação desta perspectiva: "a governança de pessoal, de informação, de tecnologia, de

logística, de investimentos, de orçamento e finanças, de regulamentações" (BRASIL, 2014b, p. 21).

Ainda segundo o TCU, a governança no setor público refletirá a "maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança" e englobará as "estruturas administrativas, os processos de trabalho, os instrumentos, o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização" (BRASIL, 2014b, p. 27 e 28). Tal visão está ilustrada na **Figura 1**, em que são destacadas quatro instâncias no sistema de governança pública para os órgãos e entidades:

(a) Instâncias externas de governança, responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, não estando vinculadas apenas a uma organização;

(b) Instâncias externas de apoio à governança, responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança;

(c) Instâncias internas de governança, responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente;

(d) Instâncias internas de apoio à governança, responsáveis por realizarem a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração.

Conclui o TCU que "além dessas instâncias, existem outras estruturas que contribuem para a boa governança da organização: a administração executiva, a gestão tática e a gestão operacional". (BRASIL, 2014b, p. 29).

Figura 1: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública

Fonte: Referencial de governança púbica (BRASIL, 2014, p. 28)

2.4 O REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Sob a visão descrita nas seções anteriores, o TCU, no ano de 2013, lançou a primeira edição do Referencial Básico de Governança Pública, aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, com "a firme convicção de que a melhoria da governança pública nos Municípios, nos Estados e na União, é o grande desafio do Brasil" (BRASIL, 2014, p. 5). Esse documento é uma referência fundamental deste trabalho, e é dele que adotaremos, dentre as diversas existentes, a nossa definição para a Governança Pública, especialmente por ser esse o conceito norteador para órgãos e entidades da administração pública brasileira:

> mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (BRASIL, 2014b, p. 33).

- Liderança corresponde ao "conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança";
- Estratégia deverá ser conduzida pelos líderes, com a finalidade de alcançar a boa governança;
- Controle se preocupa com a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados. (BRASIL, 2014b, p. 37).

Figura 2 Componentes dos Mecanismos de Governança

Fonte: TCU (BRASIL, 2020, p. 52).

Os níveis de mecanismos de governança são divididos em liderança, estratégia e controle, e servem para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam

realizadas de forma eficiente. A cada um dos mecanismos de governança foi associado um conjunto de componentes (**Figura 2**), definindo os espaços das práticas de governança respectivamente associadas, cuja execução contribua, de forma direta ou indireta, para o alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 2020). Este novo modelo foi atualizado a fim de diminuir as redundâncias e o número de questões para obtenção de um melhor resultado e aumentar a utilização pelos gestores públicos, embora o número ainda seja bastante considerável, como se verá na seção 2.5.

Figura 3 Níveis de análise do Referencial Básico de Governança

Fonte: TCU, (BRASIL, 2014b, p. 36).

A **Figura 3** esquematiza a metodologia de análise que o TCU considera no Referencial Básico de Governança. São considerados quatro níveis: (i) mecanismos de governança, (ii) componentes, (iii) práticas e (iv) itens de controle.

O **Quadro 1** apresenta, de forma detalhada, os três níveis mais elevados preconizados pelo TCU (BRASIL, 2020, p. 238) no seu Referencial Básico de Governança Pública.

Quadro 1 Práticas relacionadas aos componentes de governança

Liderança (*L*)	Estratégia (*E*)	Controle (*C*)
- Promover a capacidade da liderança - Promover a integridade - Promover a gestão estratégica - Monitorar o alcance dos resultados organizacionais - Monitorar o desempenho das funções de gestão - Estabelecer o modelo de governança - Assegurar a efetividade da auditoria interna	- Estabelecer o modelo de governança - Promover a transparência - Garantir a *accountability* - Avaliar a satisfação das partes interessadas - Estabelecer a estratégia - Garantir a *accountability* - Avaliar a satisfação das partes interessadas - Monitorar o alcance dos resultados organizacionais - Monitorar o desempenho das funções de gestão - Abordada no Referencial para avaliação de governança em políticas públicas (BRASIL, 2014b).	- Gerir riscos - Assegurar a efetividade da auditoria interna - Promover a transparência - Garantir a *accountability* - Avaliar a satisfação das partes interessadas

Fonte: Referencial Básico de Governança pública TCU (BRASIL, 2020d, p. 238).

O tribunal entendia mais, já em 2014, que "governança não é isenta de custos e que os mecanismos, isoladamente, não produzem todos os resultados potencialmente esperados" (TCU, 2014, p. 36). Será visto na seção seguir, que a dimensão específica gestão, apesar de já

ser parcialmente contemplada nas demais, acabou surgindo explicitamente e crescendo no contexto da avaliação do estado de maturidade da governança das instituições, chegando, em 2021, a representar mais de 62% do instrumento respectivo (71 de 114 itens).

Quadro 2 A estrutura do instrumento 2021 de aferição do estado de maturidade de governança

Dimensão	*Itens*	*Subtemas*
Liderança	9	Estabelecer o modelo de governança Promover a integridade Promover a capacidade da liderança
Estratégia	21	Gerir riscos Estabelecer a estratégia Promover a gestão estratégica Monitorar os resultados organizacionais Monitorar o desempenho das funções de gestão
Controle	13	Promover a transparência Garantir a *accountability* Monitorar a satisfação dos usuários Assegurar a efetividade da auditoria interna
Gestão de Pessoas	29	Realizar planejamento da gestão de pessoas Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores Assegurar o provimento das vagas existentes Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
Gestão de Tecnologia e segurança da informação	20	Realizar planejamento de tecnologia da informação Gerir serviços de tecnologia da informação Gerir riscos de tecnologia da informação Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação Executar processo de software Gerir projetos de tecnologia da informação
Gestão de Contratações	14	Promover a integridade na área de contratações Desenvolver a capacidade da área de contratações Realizar planejamento das contratações Estabelecer processos de trabalho de contratações Gerir riscos em contratações Contratar e gerir com base em desempenho Realizar contratações sustentáveis
Gestão Orçamentária	8	Estabelecer o processo orçamentário organizacional Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir de TCU, (BRASIL, 2020, p. 52).

2.5 O QUESTIONÁRIO: ESTRUTURA E OPERACIONALIZAÇÃO

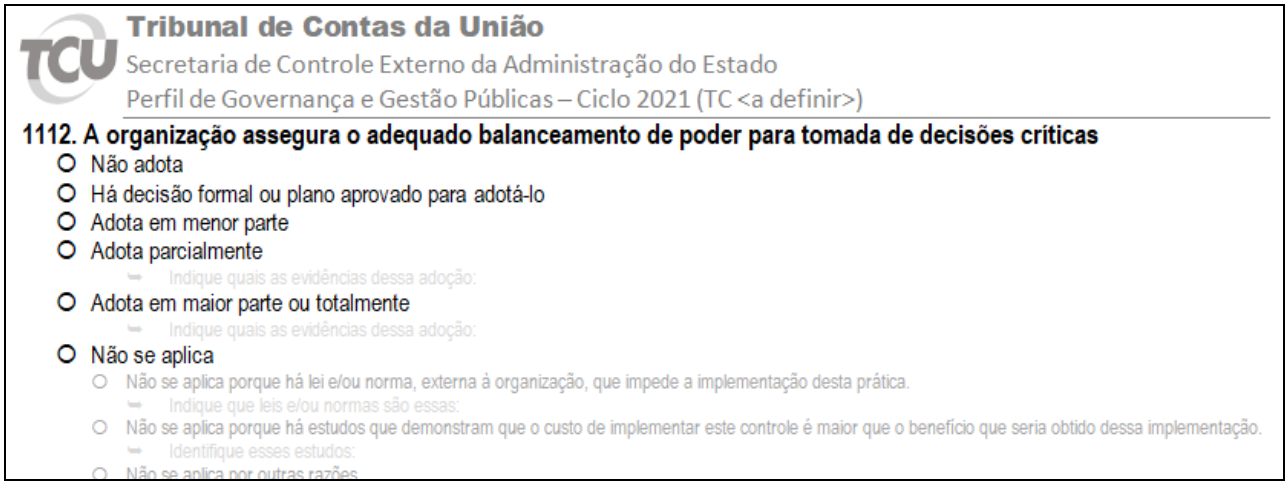
A análise do estado de maturidade da governança e da capacidade de gestão dos entes públicos e sua estrutura estão fundamentadas no descrito modelo de autoavaliação em

governança e gestão (BRASIL, 2014) e é concretizada em um questionário cujo preenchimento anual é incentivado pelo TCU.

Originalmente, a presente pesquisa trabalhou com a versão 2020 desse questionário, integrada por 105 itens. Porém, em virtude da Pandemia da Covid-19, o TCU, compreendendo a decorrente dificuldade dos entes públicos em responder ao questionário, achou por bem não o aplicar nesse exercício. Em meados de novembro de 2020, foi disponibilizada a Versão 2021, contendo nove itens adicionais. Esses novos itens foram considerados neste trabalho, exceto na parte que já havia sido completada, como explicado adiante na seção de metodologia.

A estrutura do questionário 2021 do TCU, apresentada no **Quadro 2**, compreende, assim, 114 itens, distribuídos por quatro grandes dimensões (liderança, estratégia, controle e gestão), todas divididas em subtemas, porém uma delas (gestão) apresentando quatro subdimensões (pessoas, tecnologia e segurança da informação, contratações e orçamentária). Os 105 itens da versão 2020 integram o instrumento por nós desenvolvido para a consulta aos juízes, apresentado no Apêndice 1. Os nove itens adicionados para 2021 encontram-se na seção 3.2.3 do capítulo Metodologia.

Figura 4 Estrutura para fornecimento das respostas aos itens do Questionário do TCU



Fonte: TCU (BRASIL, 2021).

O preenchimento do questionário é uma tarefa bastante complexa, exigindo conhecimento, atenção e dedicação. A resposta fornecida deve refletir a situação na qual a organização se encontra e exige, além da seleção de uma alternativa, uma complementação, de acordo com as instruções de preenchimento do questionário providas pelo próprio TCU (2020). A **Figura 4** ilustra o contexto de preenchimento, enquanto o **Quadro 3** apresenta a complementação requerida, em função da opção selecionada.

Quadro 3 Desdobramentos requeridos em função das respostas aos itens do questionário do TCU

Opção selecionada	Complementação
Não adota	a) Não adota a prática. b) Não discutiu acerca da adoção da prática. c) Discutiu sobre a adoção da prática, mas ainda não há decisão expressa para adotá-la.
Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	a) Decidiu expressamente adotar a prática. b) Iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele). c) Concluiu e aprovou a versão final do plano de adoção da prática, mas ainda não iniciou a sua implementação. d) Adota a prática em estudo experimental ou piloto.
Adota em menor parte	a1) Adota a prática de forma assistemática (informal, depende do setor/pessoa que conduz a atividade ou chefia a unidade). a2) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) em pequena parte da organização (em até 15% da organização). a3) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores). a4) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações). b) Em caso de documento (ex: política, estratégia, plano, catálogo), o documento não está vigente ou não está atualizado. c) Em caso de modelo, estrutura ou programa, pequena parte dos seus elementos foi implementada (até 15%).
Adota em parte (necessário indicar as evidências dessa adoção)	a1) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) para parte da organização (de 15% a 85% da organização). a2) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores). a3) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações). b) Em caso de documento (ex: política, estratégia, plano, catálogo), o documento está vigente e atualizado, mas não contempla ou contempla pequena parte dos requisitos apresentados nas questões adicionais de múltipla escolha (caso sejam apresentadas pelo sistema), c) Em caso de modelo, estrutura ou programa, parte dos seus elementos foi implementada (15% a 85% dos elementos).
Adota em grande parte ou totalmente (necessário indicar as evidências dessa adoção)	a1) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) para grande parte da organização (em mais de 85% da organização) ou na totalidade da organização. a2) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) para grande parte dos colaboradores e/ou gestores (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores) ou para a totalidade dos colaboradores e/ou gestores. a3) Adota a prática de forma sistemática (padronizada e periódica) em grande parte das situações em que sua aplicação é possível (em mais de 85% das situações) ou na totalidade das situações em que sua aplicação é possível. b) Em caso de documento (ex: política, estratégia, plano, catálogo), o documento está vigente, atualizado e contempla todos ou a maior parte dos requisitos apresentados nas questões adicionais de múltipla escolha (caso sejam apresentadas pelo sistema) c) Em caso de modelo, estrutura ou programa, grande parte dos seus elementos foram implementados (mais de 85% dos elementos)
Não se aplica	a) Porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática (considera-se que o ente discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não a adotar, tendo em vista a existência de lei ou norma, externa à organização, que restringe ou veda a sua adoção – *necessário explicar que leis e/ou normas são essas*).

	b) Porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício dessa ação decorrente (no debate acerca da adoção da prática, decidiu-se não a adotar, tendo em vista a existência de estudo de viabilidade que concluiu que o custo-benefício de sua adoção é desfavorável – *necessário identificar tais estudos*). c) Por outras razões (discutiu-se a adoção da prática e a decisão foi não a adotar, tendo em vista a existência de outras razões que impedem ou impossibilitam sua adoção no contexto da organização – *necessário explicar que razões são essas*)

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de TCU (BRASIL, 2020).

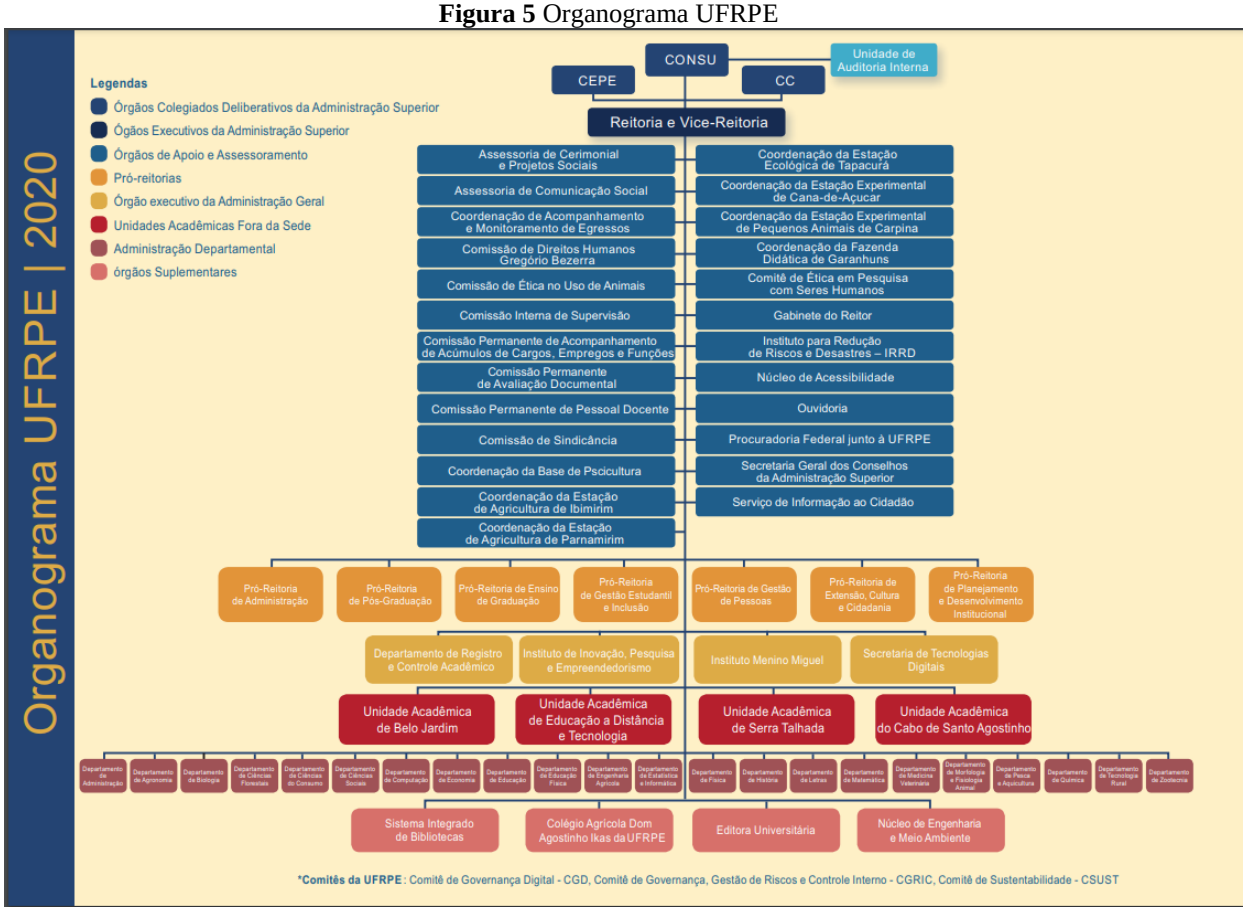
2.6 O QUESTIONÁRIO DO TCU NA UFRPE

É, obviamente, da autoridade máxima da instituição (Reitora ou Reitor, tratando-se de universidades) a integral responsabilidade pelo conteúdo do relatório-resposta ao questionário de autoavaliação do TCU. Por outro lado, o fornecimento das respostas, pelo grau de conhecimento contextual que a tarefa requer, exige o envolvimento de múltiplas instâncias institucionais.

No caso da UFRPE, o órgão incumbido de compilar as informações repassadas pelas instâncias especializadas em cada um dos temas abordados no questionário, e que irão subsidiar as respostas do gestor, é a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), assim descrita na regulamentação pertinente:

> é um órgão executivo da Administração Superior diretamente vinculado à Reitoria da UFRPE responsável por pela supervisão, coordenação e avaliação do Planejamento e Informações Gerenciais dos diversos níveis de divisão da Universidade; coordenação e elaboração de planos, programas e projetos de interesse do desenvolvimento da instituição; centraliza a coordenação da produção do tratamento estatístico, do armazenamento e de oferta de informações de interesse do planejamento no âmbito da universidade; coordena a elaboração das publicações institucionais e do relatório anual de atividades da UFRPE. (PROPLAN/UFRPE, 2021).

Figura 5 Organograma UFRPE



Fonte: UFRPE (2021)

As unidades participantes na entrega das informações para a elaboração do relatório são:

- a própria PROPLAN que responde as questões ligadas à estratégia, gestão orçamentária e gestão de riscos;
- a Pró-reitora de Administração (PROAD) responsável pelas repostas relacionadas à gestão administrativa;
- a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) que auxilia nas respostas pertinentes a gestão de pessoas;
- a Secretaria de Tecnologia Digital – (STD) , responde as questões relacionadas à tecnologia da informação e segurança da informação;
- a Auditoria interna (AUDIN) que auxilia nas questões de controle.

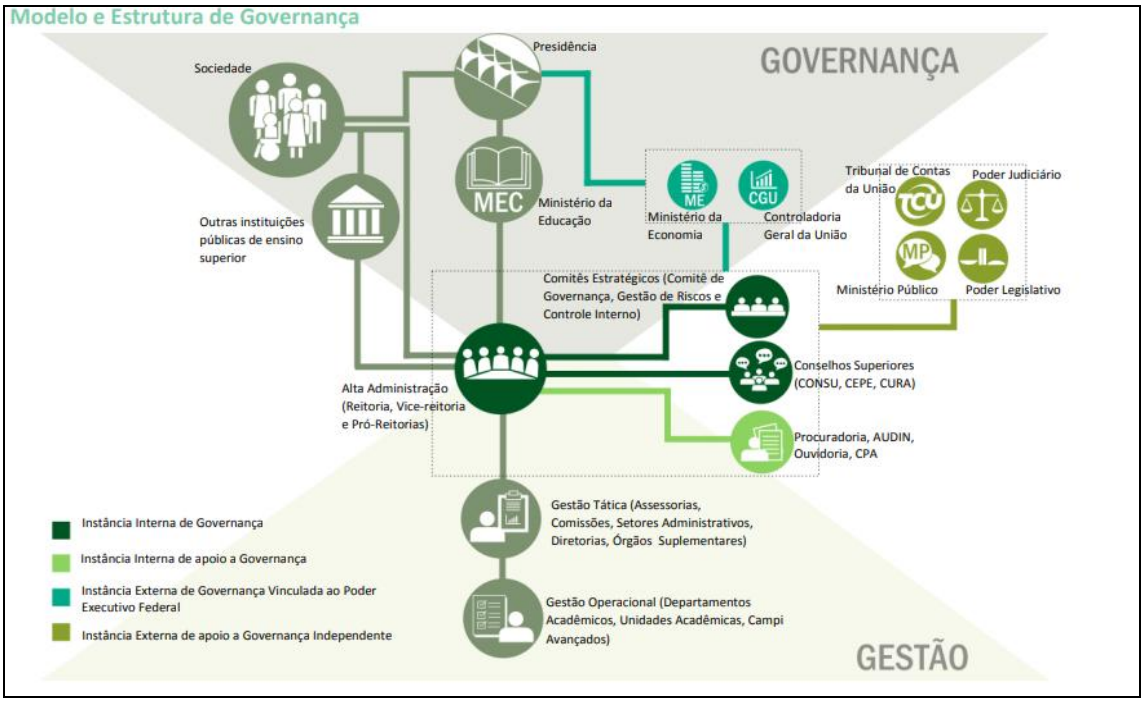
A **Figura 5** apresenta o organograma da UFRPE, em que verificamos que todos os órgãos respondentes, estão diretamente ligados à Reitoria. À direita, no topo, ligada ao CONSU, a AUDIN. É notável que exista, na base, uma lista de Comitês, todos diretamente ligados à Governança e gestão, que aparentemente não se envolvem no preenchimento do

questionário, Comitê de Governança Digital, Comitê de Segurança da Informação, Comitê de Sustentabilidade e Comitê de Tecnologia da Informação, com exceção do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno que auxilia a PROPLAN na análise das respostas.

Na **Figura 6**, tem-se a visão do binômio governança/gestão para a UFRPE. O conjunto tem um formato de ampulheta, com a governança no vaso superior, a gestão no inferior e a reitoria no vértice de "passagem da areia". A ideia que se percebe é de que requisitos de primeira provêm de (ou são definidas por) instâncias externas e superiores à Reitoria, a quem compete transferi-las e aplicá-las às instâncias da gestão, amparada pelo Controle Social, pelos Órgãos Colegiados da Administração Superior e pela Auditoria Externa – a qual aparece, nesta figura, mais ligada à Reitoria do que ao CONSU, diferentemente da **Figura 5** onde aparece diretamente ligada ao Conselho Universitário.

Sob a perspectiva operacional, a PROPLAN, separa os itens de acordo com os temas e os encaminha aos setores respectivamente mais indicados para respondê-los. Cabe aos gestores correspondentes à responsabilidade responder cada item com fidedignidade e efetuar a competente devolução à PROPLAN. Esta consolida as informações e as submete à Reitora (ou ao Reitor) que, considerado tudo conforme, autorizará o envio definitivo ao TCU.

Figura 6 Sistema de Governança Pública UFRPE



Fonte: Relatório de Gestão UFRPE (2021, p. 37).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa.

3.1. VISÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA

A estratégia metodológica deste trabalho se apoia em sua justificativa e nos objetivos propostos.

Anualmente, o Tribunal de Contas da União (TCU) incentiva às instituições públicas a responder um questionário de autoavaliação com foco na governança, considerando as dimensões Liderança, Estratégia e Controle. Porém tais dimensões são difusas, distantes de uma realidade de gestão direta de processos, o que se reflete em uma difícil retroalimentação do sistema gerencial da instituição a partir das respostas compiladas. As informações acabam por não beneficiar o funcionamento da entidade. Todo o trabalho poderá ganhar uma característica de “feito para inglês ver”.

Por exemplo, se Liderança vai mal, ou se Estratégia vai mal, que tipo de ação concreta a instituição deve empreender para melhorar? Podem-se reformular planos, mas planejar não é agir.

Portanto, propôs-se reclassificar os itens do questionário do TCU em dimensões mais próximas da realidade operacional, de modo que as informações nele colhidas possibilitem a identificação e implementação imediata de ações que aperfeiçoem o desempenho da instituição, no sentido mais amplo e abrangente.

Com isso em mente, e efetuando uma cuidadosa revisão e reanálise de todos os itens do questionário, mesmo os já rotulados como de gestão pelo próprio TCU, foi decidido reclassificá-los nas dimensões: Gestão, Contabilidade e Atendimento a Usuário Externo. Sob essa abordagem, se for identificado que a primeira vai mal, que a segunda está falha ou que usuários externos estão mal atendidos, de imediatos se pensa em ações e intervenções que podem ser executados para melhorar o contexto.

A reclassificação faz, então, a desejada migração dos resultados do questionário do TCU das dimensões originais, mais difusas, para um contexto mais concreto, mais próximo do operacional da instituição, deixando claro, para a gestão superior, em que ponto uma ação de melhoria deve ser implementada e de que tipo essa intervenção deve ser.

Por fim, um resultado fundamental da pesquisa foi preparar extratos das respostas e conclusões do questionário do TCU para uma devolução aos órgãos da instituição, mediante

documentação que contemple a especificidade de cada um e ofereça indicações diretas, objetivas e práticas com vistas ao aperfeiçoamento da respectiva atuação.

3.2 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como aplicada, pois "tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos" (GIL, 1999, p. 43). Será também qualitativa, pois, nessa abordagem "têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares", assim como "compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos" (RICHARDSON, 1999, p. 80).

3.3. COLETA DE DADOS

3.3.1 Visão geral

Em virtude de sua natureza, não foi realizada, neste trabalho, uma coleta de dados no sentido tradicional. A proposta foi analisar e reestruturar um instrumento de coleta de dados - o questionário de autoavaliação do TCU/2021 - não para aperfeiçoá-lo, porém para ele estabelecer para uma finalidade adicional relevante.

A etapa de análise consistiu em alocar cada item do questionário em ao menos uma de três dimensões *(*gestão, contábil, informação a cliente externo*),* a partir da avaliação da importância do conhecimento da informação a esse item associada para a dimensão considerada, mediante o procedimento descrito a seguir.

3.3.2 Juízas e juízes da alocação

Ser juíza ou juiz em relação a um instrumento ou à sua aplicação é uma missão especial e difícil. Não é nada parecido com as usuais respostas a questionários, em que os dados serão anonimamente tabulados e analisados por estatística descritiva. As respostas, quando há julgamento, são atenta e cuidadosamente analisadas, ponderadas uma a uma, e visam a um objetivo de máxima qualidade e responsabilidade. Servem para elaborar, certificar e validar procedimentos e ações futuras, essas eventualmente baseadas em consultas de massa, de que participam dezenas, centenas de respondentes.

Para tanto, selecionam-se pessoas especiais, escolhidas a dedo, para avaliar alguma

coisa como *experts*. Seu número é em torno de cinco. Querem-se poucas, qualificadas, responsáveis, engajados, sérias.

Ser selecionado como juíza-avaliadora/juiz-avaliador é um ônus, não é tarefa trivial, mas é também um reconhecimento de possuir notável conhecimento, diferenciada dedicação ao trabalho e destacada experiência profissional.

Neste trabalho, além da mestranda e do orientador, atuaram nessa importante missão seis avaliadores externos – cinco juízas e um juiz – criteriosamente escolhidos por sua experiência em gestão pública e/ou em contabilidade, são os avaliadores:

- Juliana das Neves Nóbrega – Bacharel e Mestre em Psicologia, MBA em Gestão de Projetos; Gestora Administrativa do Centro de Processamento Celular Avançado do Hospital de Clínicas de Porto Alegre/RS.
- Lígia Gonçalves de Lima – Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Especialista em Gestão Pública (Faculdade Joaquim Nabuco); Mestranda em Gestão Pública (UFPE); Técnica em Contabilidade da UFRPE.
- Nadi Helena Presser – Bacharel em Ciências Econômicas (Faculdades Reunidas de Administração, Ciências Contábeis e Econômicas de Palmas); Mestre e Doutora em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina); Pós Doutora em Ciência da Informação (Universidade Carlos III, Madri); Professora Associada da UFPE.
- Robson Bento Santos – Bacharel em Ciências Contábeis (UFPE); Especialista em Controladoria Governamental; Mestre em Controladoria (UFRPE); Diretor de Contabilidade da UFRPE.
- Jediene Galdino – Bacharel em Ciências Contábeis (Universidade Católica de Pernambuco); Especialização Contabilidade e Controladoria (UFPE); Mestre em Gestão Pública (UFPE): Auditora Titular da UFPE.
- Michelle Lima Celestino – Bacharel em Administração (Universidade de Pernambuco); Especialista em Gestão de Políticas Pública (UFRPE); Mestranda em Administração Pública (UFPE); Administradora lotada no Núcleo de Relações Institucionais da UFRPE –,

Os itens foram também pontuados pelos pesquisadores envolvidos no trabalho (orientanda e orientador).

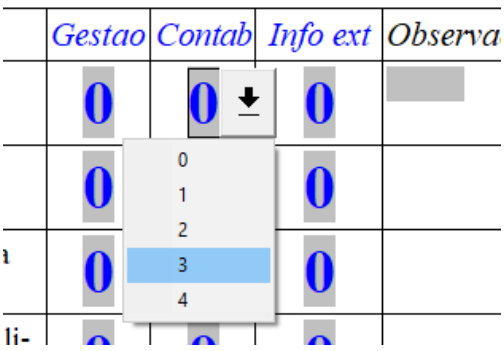
3.3.3 A tarefa e sua operacionalização

A parte operacional da alocação dos itens fez uso de um instrumento preparado em Microsoft Word, o qual está apresentado no Anexo 1.

Na primeira página, deu-se um texto introdutório, descrevendo em linhas gerais o objetivo da pesquisa e da tarefa e detalhando a função e a responsabilidade de uma juíza (ou um juiz) avaliadora ou avaliador. Na segunda, as três dimensões em que era solicitado enquadrar os itens do questionário do TCU foram conceituados como segue (em azul, entre parênteses, as respectivas denominações abreviadas):

- Gestão *(*Gestão): o item diz respeito a um aspecto gerencial; a resposta colhida permite pelo menos identificar uma situação problemática, relativamente à qual é necessária uma ação administrativa corretiva por parte da instância competente.
- Contábil (Contab): o item diz respeito a uma informação de natureza contábil; a resposta permitirá aperfeiçoar a forma de sua apresentação, bem como a coleta e organização das (meta) informações necessárias para apurá-la, desse modo agilizando sua preparação e disponibilização às instâncias competentes.
- Informação a Cliente Externo (Info ext): o item diz respeito a uma demanda de interesse de algum órgão ou pessoa externa à instituição. A instituição não necessitaria dessa informação para funcionar normalmente, mas precisa gerá-la por norma e/ou para atender usuários externos. São exemplos às demonstrações contábeis, os relatórios e as prestações de contas (técnicas e qualitativas) aos órgãos de controle e à sociedade.

Figura 7 Menu do tipo *drop down*, oferecido a cada item, para as três dimensões, para selecionar a pontuação respectivamente atribuída.



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nas páginas seguintes, foram fornecidos os 105 itens do questionário do TCU, sendo solicitado que, em uma escala variando desde 0 até 4, cada respondente avaliasse a utilidade/adequabilidade da resposta ao item para atender a propósitos pertinentes a cada uma das três dimensões definidas (*Gestão*, *Contab* e *Info ext*.). A atribuição do escore se fazia mediante um menu *drop down (***Figura 7***)*, sendo admitido que um mesmo item pontuasse em mais de uma das três dimensões oferecidas.

Chamou-se a atenção para o espírito que deveria nortear a pontuação: em que medida, a resposta obtida para o item, na instituição, ***permite algum aprimoramento*** nas práticas de gestão e/ou nos procedimentos contábeis e/ou na prontidão/qualidade do fornecimento de informações a usuários externos, e forneceu-se, para referência, a seguinte escala:

0 definitivamente ***não permite***, não há relação;
1 ***permite remotamente***, está vagamente relacionado;
2 ***permite medianamente,*** está medianamente relacionado;
3 ***permite***, está ***forte-, mas não perfeitamente*** relacionado (emprego exige procedimentos/ informações adicionais);
4 ***permite sem dúvida***, é autosuficiente, está totalmente relacionado.

Como anteriormente mencionado, em virtude da Pandemia da Covid-19, o TCU, compreendendo a dificuldade dos entes públicos em responder ao questionário de autoavaliação 2020, achou por bem não o aplicar nesse exercício. Em meados de novembro de 2020, foi disponibilizada a nova *Versão 2021*, contendo nove itens adicionais, listados a seguir.

Estratégia:

106. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio?
107. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira?
108. A execução da estratégia é monitorada (eficácia)?
109. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada?
110. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)?
111. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira?
112. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos?

Controle:

113. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna?

Gestão da tecnologia e da segurança da informação:

114. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação?

Esses novos itens, foram incorporados ao estudo, porém categorizados apenas pela orientanda e orientador da pesquisa.

Recolhidas as respostas, elas foram avaliadas e efetuaram-se várias compilações dos resultados, atribuindo pesos diversos a cada especialista. Os resultados são apresentados a seguir:

4. ANÁLISE DOS DADOS DA CONSULTA

4.1. NORMALIZAÇÃO DOS DADOS BRUTOS

A análise dos dados colhidos a partir da consulta aos juízes iniciou-se pelo cálculo das médias e dos desvios padrão das pontuações atribuídas. Esses resultados se apresentam na

Tabela 1 Resumo das pontuações atribuídas no instrumento de reclassificação

Juiz/Juíza		1	2	3	4	5	6	7	8
Gestão	Média	2.84	2.85	3.51[†]	4.00*	3.90*	3.13	2.23	3.75*
	Desvio padrão	1.01	0.73	1.28	0.00*	0.47*	0.92	1.07	0.53*
Contab	Média	0.40	0.58	0.95	0.70	2.31[†]	0.30	2.03[†]	-x-x-
	Desvio padrão	1.10	1.05	1.55	1.51	1.42	0.87	1.07	-x-x-
Info ext	Média	0.64	0.35	2.53[†]	1.33	3.10[†]	0.80	2.09[†]	2.59[†]
	Desvio padrão	1.42	1.01	1.71	1.68	1.25	1.26	1.07	1.28

Média ~4, desvio padrão ~0.5: considerar exclusão por falta de discriminação.
[†]Apesar da média um pouco alta, desvio padrão sugere boa discriminação. Considerar normalização.

Elaborado pela autora (2021).

tabela 1**.**

Veem-se flutuações acentuadas entre as médias e que algumas delas estão muito próximas do valor máximo (4). Estas últimas não foram consideradas, porque não cumprem a função de discriminar, de atribuir uma importância relativa aos itens; simplesmente os nivelam todos. Sua presença, aumentando igualmente a pontuação somada dos juízes para o item, acaba por atenuar as diferenças relativas, não atendendo ao propósito da consulta realizada[4].

- Desconsiderar as pontuações dos juízes 4, 5 e 8, na parte de gestão, por apresentarem média muito próxima a 4 e um desvio padrão relativamente pequeno (com relação à média);
- Normalizar os dados por transformação linear, de modo que todos passem a apresentar média 2.0 e desvio padrão 0.7. O primeiro valor foi escolhido por estar correspondendo ao centro das possíveis pontuações, de 0.0 a 4.0. O segundo se fixou de maneira que o seu triplo (2.1), adicionado e subtraído da nova média, cobrisse todo o espectro de pontuações possíveis.

Dessa forma, uma nova versão da tabela 1 mostraria apenas os valores 2.0, para todas as médias, e 0.7, para todos os desvios padrão como se observa na tabela 2.

[4] Considere dois itens que pontuam 15 e 16, sem a inclusão dos pontos concedidos pela pessoa que atribuiu 4 a todos. A segunda pontuação é 6,7% superior à primeira. Porém, adicionando-se os 4 pontos a ambas, elas passam a 19 e 20, e a diferença cai para 5,2%.

Tabela 2 Resumo das pontuações atribuídas no instrumento de reclassificação após normalização

Juiz/Juíza		1	2	3	4	5	6	7	8
Gestão	Média	2.00	2.00	2.00			2.00	2.00	
	Desvio padrão	0.70	0.70	0.70			0.70	0.70	
Contab	Média	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Desvio padrão	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
Info ext	Média	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Desvio padrão	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70

Homogeneiza os escores de todos os juízes, eliminando a "mão leve" e a "mão pesada"...
Somando e subtraindo o triplo do desvio (3 x 0.7 = 2.1) da média, cobre-se toda a escala, de 0 até 4.
O intervalo com o triplo do desvio padrão garante inclusão de mais de 99,7% de todos os pontos atribuídos... Nenhuma pontuação ficou de fora...

Elaborado pela autora (2021).

4.2. HIERARQUIA E SELEÇÃO DOS ITENS

Passou-se, então, à fase de hierarquizar os itens. Isso se fez definido um escore para cada item, com base nas pontuações de cada juiz. Considerando o elevado grau de envolvimento de orientanda e orientador com o questionário e seus itens, bem maior e mais intenso do que o dos juízes e juízas, optou-se por adotar um escore com contribuição igual desses dois conjuntos de atores.

Os critérios foram aplicados e os itens reordenados em ordem decrescente de escore. Para cada dimensão, os 38 itens com maiores escores (ou seja, o terço superior) estão apresentados nos **Quadro 4, 5 e 6**.

A ideia de selecionar somente o terço superior de cada categoria tem por base a percepção de que o instrumento do TCU é, talvez, excessivamente longo. A cultura da avaliação, instaurada nos últimos trinta anos, pode, eventualmente, ter se excedido, transformando-se em um fim em si mesma, em lugar de um instrumento de eficácia administrativa. Buscar uma redução pode ser medida salutar para desonerar pessoas e instituições, e tal parece ser possível sem perda para o processo avaliativo[5].

A metodologia aqui executada se presta a tal finalidade, a qual não foi contemplada nesta dissertação por não fazer parte dos objetivos originais. Além desse aspecto, um trabalho rigoroso no sentido de otimizar o instrumento do TCU exigiria mais juízes, ao menos quatro por item, além de uma discussão aprofundada dos critérios de hierarquização dos itens.

[5] Esse ponto foi levantado na discussão que se seguiu ao exame de qualificação preparatório da presente dissertação.

No entanto, propusemos aqui um instrumento, uma metodologia valendo-se de opiniões qualificadas, critérios de harmonização das pontuações individuais e determinação de um escore para cada item. Adaptado e aplicado esse método, com manutenção dos itens presentes no tercil superior, e eliminação dos que estejam no tercil inferior para as três dimensões e discussão da permanência dos demais itens fica, desde já como uma sugestão de futuro trabalho.

No **Quadro 4**, constam as questões reordenadas do instrumento do TCU correspondentes a dimensão gestão. A pontuação máxima para o item 106 foi de 17.8 pontos e a mínima ficou para o item 69 com 13 pontos. Como visto anteriormente, a pontuação dos juízes 4, 5 e 8 para esta dimensão foi desconsiderada.

Quadro 4 Os 38 itens do instrumento do TCU, com o maior escore de pertinência em relação à gestão.

Escore	Item
17.8	106 - A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio?
17.8	107 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira?
17.0	20 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação?
16.3	28 - Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos?
15.9	21 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações?
15.9	22 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações?
15.7	72 A organização possui um gestor institucional de segurança da informação?
15.6	10 - A estrutura da gestão de riscos está definida?
15.3	89 - Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos?
14.9	40 - Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos
14.9	41 - 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
14.9	99 - As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas?
14.5	18 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas?
14.5	77 - A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem?
14.5	88 - A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos?
14.5	70 - A organização dispõe de uma política de segurança da informação?
14.3	42 - A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais?
14.2	9 - Medidas para identificação e tratamento de conflito "de interesses estão estabelecidas?
14.1	15 - A estratégia da organização está definida?
14.1	100 - No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas?
14.1	114 - A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação?
13.9	44 - As ocupações críticas da organização estão identificadas?
13.8	39 - A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados?

13.8	47 - As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas?
13.8	60 - Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados?
13.8	13 - Os riscos considerados críticos para a organização são geridos?
13.8	45 - Há plano de sucessão para as ocupações críticas?
13.4	61 - A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação?
13.2	53 - Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes?
13.2	90 - 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 ori
13.1	14 - O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido?
13.1	35 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados?
13.1	36 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados?
13.1	46 - A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas?
13.1	95 - São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário?
13.1	96 - O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado?
13.1	98 - Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA?
13.0	69 - A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação?

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).

As questões reordenadas do instrumento do TCU correspondentes à dimensão Contábil estão apresentadas no **Quadro 5**. A pontuação foi máxima atribuída pelos juízes foi de 36.3 pontos, questão 107, e a mínima para o item 69 com 20.7 pontos (tercil superior). Verifica-se uma diferença na pontuação desta dimensão em relação à dimensão gestão, pois, todas as notas dos juízes foram computadas na dimensão contábil.

Quadro 5 - Os 38 itens do instrumento do TCU, com o maior escore de pertinência em relação à área de contabilidade.

Escore	Item
36.3	107 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira?
34.6	95 - São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário?
33.8	98 - Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA?
33.1	97 - Metas formais de economia financeira são estabelecidas?
33.1	94 - O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido?
32.1	99 - As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas?
31.7	96 - O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado?
30.4	100 - No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas?
29.7	114 - A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação?
26.6	24 - A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos?

25.4	30 - A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização?
25.3	3 - A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos?
25.3	26 - A organização presta contas diretamente à sociedade?
25.0	7 - Há gestão de ética para a organização?
24.4	91 - A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado?
24.4	23 - Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas?
24.2	31 - A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna?
24.1	101 - A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário?
23.6	90 - 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 ori
23.4	25 - 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?
23.4	28 - Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos?
23.3	106 A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio?
23.3	92 - 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?
23.1	111 - A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira?
23.1	112 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos?
22.6	32 - Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas?
22.4	35 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados?
21.7	81 - 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?
21.7	89 - Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos?
21.6	37 - Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho?
21.5	8 - Programa de integridade da organização está estabelecido?
21.5	102 - A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Usuário (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal)?
21.3	29 - A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna?
21.0	34 - A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas?
20.8	6 - Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a ética e a integridade?
20.7	36 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados?

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).

As questões reordenadas do instrumento do TCU correspondentes a dimensão Informação a Usuário Externo estão apresentadas no **Quadro 6**. A pontuação máxima atribuída pelos juízes foi de 20.2 pontos, questão 103, e a mínima de 11.9 pontos. Nota-se que quanto maior a pontuação do item maior a sua relação com a dimensão. Na medida em que o item se distancia do início do tercil superior vai se distanciando também da sua relação com a dimensão. Assim, a

discussão da relação dos itens com a dimensão fica como uma sugestão de futuro trabalho, como comentado anteriormente.

Quadro 6 - Os 38 itens do instrumento do TCU, com o maior escore de pertinência em relação às informações de usuário externo.

Escore	Item
20.2	103 - 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?
19.8	104- A organização prioriza a concepção e a prestação de novos serviços em meio digital e proporciona a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados?
19.6	26 - A organização presta contas diretamente à sociedade?
17.8	24 - A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos?
17.4	106 A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio?
17.4	27- O canal de denúncias está estabelecido?
17.3	105 - A organização definiu metas para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos digitais?
17.2	25 - 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?
17.0	23 - Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas?
16.9	102 - A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Usuário (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal)?
16.4	81 - 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?
15.4	101 - A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário?
15.0	28 - Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos?
14.8	114 - A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação?
14.5	93 - A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível?
14.3	80 - A organização promove a ética nas contratações?
14.2	30 - A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização?
14.2	32 - Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas?
14.2	33 - Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização?
14.2	82 - A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações?
13.9	40 - Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos
13.6	3 - A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos?
13.6	31 - A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna?
13.6	34 - A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas?
13.6	45 - Há plano de sucessão para as ocupações críticas?
13.5	7 - Há gestão de ética para a organização?
13.0	21 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações?
13.0	79 - A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação?
13.0	46 - A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas?
13.0	88 - A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos?
12.7	1 - A estrutura interna de governança da organização está estabelecida?
12.5	15 - A estratégia da organização está definida?
12.5	20 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação?
12.5	41 - 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
12.4	51 - A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho?
12.4	72 A organização possui um gestor institucional de segurança da informação?
12.4	6 - Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a ética e a integridade?
11.9	10 - A estrutura da gestão de riscos está definida?

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).

5. PREPARAÇÃO DOS PRODUTOS A ENCAMINHAR À ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

Paralelamente à seleção, por pertinência e relevância, dos itens do questionário, tendo em vista o organograma da instituição, foram definidas as instâncias institucionais mais adequadas:

- como respondentes qualificados[6], para fornecer respostas de máxima qualidade (mais completas, com melhor fundamentação e com máxima precisão e confiabilidade) para cada item;
- para receber a devolução (excertos, como descritos adiante) e, em caso de algum item estar mal atendido, ter o poder e os recursos para concretamente tomar as providências corretivas pertinentes.

Em ambos os casos, mais de uma instância poderá estar envolvida. Um excerto da estrutura para a definição das instâncias, já preliminarmente identificadas, é apresentado no **Quadro 7** (respondentes, já com algumas adições) e quadro 8 (receptoras dos excertos). As diversas possibilidades encabeçam as colunas, os itens se encontram nas linhas e a análise possibilitou encontrar a melhor combinação de ambos, assinalada com um X.

O resultado completo desse trabalho é apresentado nos apêndices 2 e 3. A partir daí, construíram-se os produtos finais da dissertação: montagem de excertos do questionário do TCU, com textos de encaminhamento a cada instância respondente e a cada instância potencialmente corretora das inadequabilidades detectadas.

Desse modo, atende-se o objetivo geral da pesquisa, sugerir aprimoramentos à gestão universitária mediante reinterpretação da estrutura do questionário de autoavaliação do TCU, e o relatório deixará de ser apenas um mecanismo de prestação de contas, para tornar-se uma útil e eficaz ferramenta da administração.

[6] Respondente qualificado é aquele que se posiciona em relação a um assunto que estuda ou com o qual convive intensamente, o que faz com que não expresse uma opinião, mas efetivo conhecimento do assunto. Há aí uma grande diferença com relação a meras opiniões manifestadas por pessoas não envolvidas com o tema consultado.

Quadro 7 Identificação e definição das instâncias mais qualificadas para responder o questionário do TCU

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
1. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida.			X																
2. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas.			X																
3. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade.																			
4. Há gestão de ética para a organização.																			
5. Programa de integridade da organização está estabelecido.															X				
6. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas.																			
7. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos.					X														
8. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado.					X														
9. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas.					X														
10. A estrutura da gestão de riscos está definida.			X	X															
11. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas.			X	X															
12. O processo de gestão de riscos da organização está implantado.			X	X															

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).

Quadro 8 Identificação e definição das instâncias mais qualificadas para receber a devolução de excertos pertinentes do questionário do TCU

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
1. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida.								X					
2. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas.								X					
3. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade.								X					
4. Há gestão de ética para a organização.								X					
5. Programa de integridade da organização está estabelecido.								X					
6. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas								X					
7. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos.								X					
8. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado.								X					
9. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas.								X					
10. A estrutura da gestão de riscos está definida.		X											
11. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas.								X					
12. O processo de gestão de riscos da organização está implantado.								X					

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).

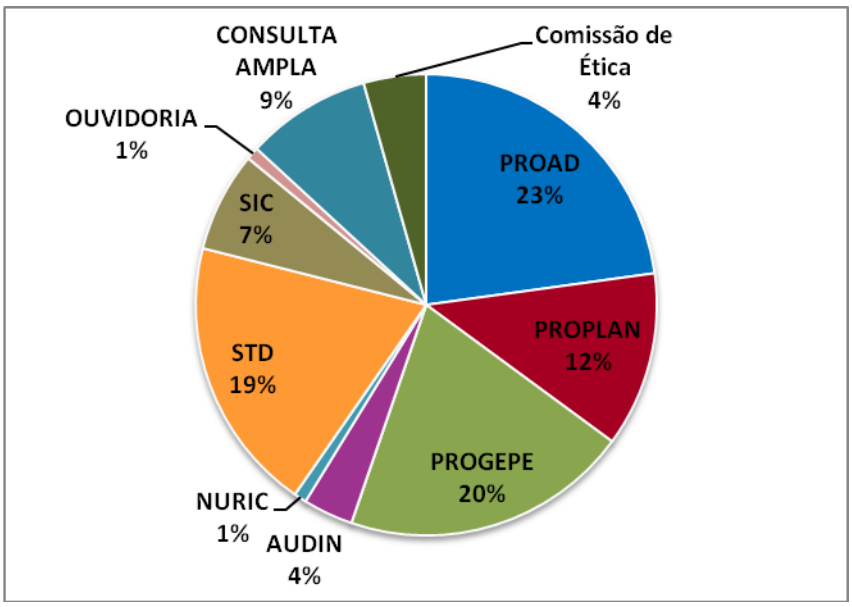
6 EXTRATO DAS RESPOSTAS

O TCU é um órgão de controle, controlar os entes públicos federais é a sua razão de existir. Sua atribuição é fiscalizar se a administração pública está aplicando os recursos orçamentários e financeiros públicos devidamente, com integridade, conformidade, legitimidade, economicidade e legalidade (BRASIL, 2021). Fiscalizar os atos e fatos administrativos praticados (contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial) pelos gestores públicos no âmbito federal é seu dever constitucional. Assim, sua missão é prezar pelo aperfeiçoamento da administração pública brasileira, através dos seus normativos, acórdãos, súmulas. Enquanto, o gestor da administração pública, atua na linha de frente da organização enfrentando dificuldades e desafios inerentes no gerir a máquina pública, seja no âmbito financeiro, de gestão e burocrático, ou para atender as demandas sociais, prestar serviço público de qualidade, ou, além disso, satisfazer as exigências do TCU. Para as universidades públicas brasileiras, principalmente, tais exigências têm aumentado consideravelmente. O questionário de autoavaliação do TCU, embora não seja uma obrigação, sua finalidade é o controle, pois sua aplicação atribui um indicador de capacidade de governança à instituição que o responder. Como comentado ao longo desta pesquisa, o objetivo é sugerir aprimoramento à gestão da UFRPE mediante reinterpretação estrutural deste questionário.

Nesta seção constam os extratos das respostas e conclusões do questionário do TCU para uma devolução aos órgãos da instituição, mediante documentação que contemple a especificidade de cada um e ofereça indicações diretas, objetivas e práticas com vistas ao aperfeiçoamento da respectiva atuação. Estão indicadas as instâncias qualificadas a responderem aos itens do Questionário de Autoavaliação do TCU de acordo com suas competências. Foram feitas análises baseadas nos Regimentos Internos de cada órgão e suas Estruturas Organizacionais, o que possibilitou melhor adequação do item ao setor/departamento/coordenadoria mais indicado a respondê-lo. A coluna (colaborador) não foi marcada, colocou-se o departamento correspondente na coluna gestor, porém, no **Quadro 7** consta a coluna preenchida com a participação do colaborador, quando for o caso, uma vez que ele executa as ações enquanto o gestor coordena, sendo a participação do colaborador fundamental no processo de respostas do questionário de autoavaliação. Foi realizada uma breve descrição sobre cada unidade respondente. Apresentam-se ainda, nesta seção, as questões que geraram dúvidas quanto ao entendimento do que deseja o TCU com o item, seja por não estar bem elaborada ou mesmo dúbia e genérica. A **Figura 8** mostra o percentual da representatividade de cada instância da UFRPE mais qualificada a responder questionário de

autoavaliação do TCU. Percebe-se que a Pró-reitora de Administração (PROAD) é quem mais responderá as questões do instrumento, em segundo a PROGEPE, seguida da Secretaria de Tecnologias Digitais (STD).

Figura 8 - Percentual dos itens a serem respondidos pelas instâncias qualificadas.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

6.1. ADEQUAÇÃO DO ITEM DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO A INSTÂNCIA COMPETENTE

6.1.1. A PROAD

A Pró-reitoria de Administração (PROAD) é um órgão executivo vinculado diretamente à Reitoria da UFRPE, cujas atribuições são fundamentais para o bom funcionamento da instituição agindo como uma força motriz. Suas atividades consistem em assessorar a Reitoria na gestão do orçamento, gestão patrimonial, gestão documental, gestão de aquisições e contratações, que asseguram a razão de ser da universidade, prestar serviço de qualidade voltado ao ensino, à pesquisa e à extensão para a sociedade. Dentre essas prerrogativas constam ainda, elaborar normas administrativas, assessorar as Unidades Acadêmicas, departamentos e demais unidades da universidade. É esta Pró-reitoria a responsável pela execução orçamentária prevista na Lei Orçamentária Anual (LOA) e contribui nas informações para elaboração do Relatório de Gestão (UFRPE, 2021). Sua estrutura organizacional consiste em uma Secretaria; cinco Coordenações, uma Gerência e dois Departamentos (**Figura 9**).

A Estrutura organizacional é consideravelmente grande, com seções e subseções que corroboram na engrenagem da gestão, conforme descrito a seguir:

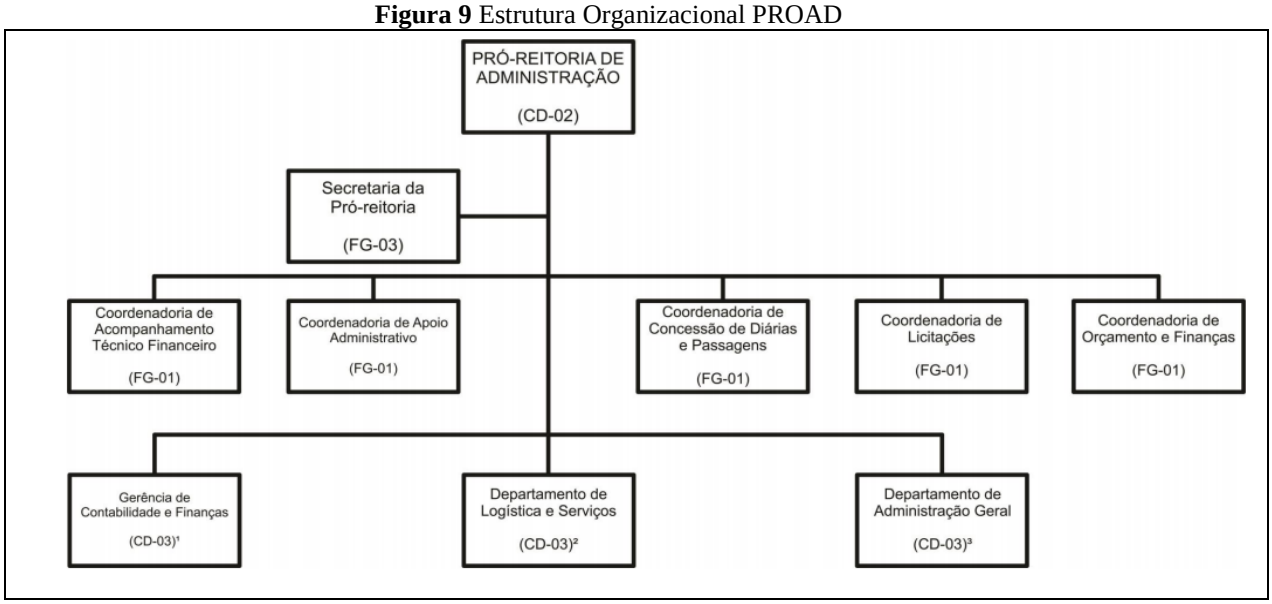
- I - Secretaria da Pró-Reitoria
- II - Coordenadoria de Acompanhamento Técnico Financeiro – CATF
- III - Coordenadoria de Apoio Administrativo – CAA
- IV - Coordenadoria de Concessão de Diárias e Passagens – CCDP
- V - Coordenadoria de Licitações – CL
- VI - Coordenadoria de Orçamento e Finanças – COF
- VII - A Gerência de Contabilidade e Finanças – GCF está dividida em:

a) Secretaria da Gerência de Contabilidade e Finanças;

b) Departamento de Contabilidade: b.1) Seção de Convênios; b.2) Seção Orçamentária;

c) Departamento de Finanças: c.1) Seção de Análise e Controle; c.2) Seção de Classificação e Contabilidade; c.3) Seção de Pagamento.

Figura 9 Estrutura Organizacional PROAD



Fonte: UFRPE/PROAD (2021).

- VIII - O Departamento de Administração Geral – DAG consiste em:

a) Secretaria do Departamento de Administração Geral;

b) Diretoria de Compras e Licitações: b.1) Secretaria da Diretoria de Compras e Licitações b.2) Divisão de Apoio ao Processo de Compras – b.2.1) Seção de Cadastro e SICAF; b.2.2) Seção de Cotação e Serviços Externos; b.3) Divisão de Planejamento de Compras; b.3.1) Seção de Dispensa e Inexigibilidade de Licitação; b.3.2) Seção de Requisição de Bens e Serviços;

c) Divisão de Administração Patrimonial: c.1) Seção de Controle Patrimonial; c.2) Seção de Tombamento;

d) Divisão de Almoxarifado: d.1) Seção de Controle de Estoque e Recebimento de Bens;

e) Divisão de Comunicação Administrativa e Arquivo: e.1) Seção de Arquivo; e.2) Seção de Comunicação Administrativa.

- Departamento de Logística e Serviços:

a) Secretaria do Departamento de Logística e Serviços;

b) Coordenadoria Administrativa;

c) Coordenadoria do Prédio Centro de Ensino de Ciências Agrárias – Edifício Rildo Sartori (CEAGRI I); d) Coordenadoria do Prédio Centro de Ensino de Ciências Agrárias – Edifício João Vasconcelos Sobrinho (CEAGRI II);

e) Coordenadoria do Centro de Ensino de Graduação (CEGOE);

f) Coordenação de Manutenção; f.1) Seção de Conservação Predial e Infraestrutura Civil; f.2) Seção de Manutenção dos Sistemas Elétricos, Hidráulico, Mecânico e de Cabeamento Estruturado;

g) Divisão de Áreas Verdes de Vias;

h) Divisão de Segurança Universitária: h.1) Seção de Vigilância Ostensiva e Patrimonial;

i) Divisão de Transporte – DTRANS: i.1) Seção de Conservação e Manutenção de Veículos.

Em virtude da importância da PROAD para a UFRPE, buscou-se dentro da sua estrutura, os respondentes mais indicados para os itens do TCU, com base nas competências de cada unidade (**Quadro 9**).

Quadro 9 Respondentes qualificados PROAD

Item do instrumento do TCU	**Quem é mais qualificado para responder**		
	PROAD		Competências de acordo com Regimento Interno PROAD (RESOLUÇÃO 93/2019 CONSU/UFRPE, 2019).
	Gestor	Colabo	
21. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações.	CATF		Uma das atribuições da CATF é Realizar a gestão geral das contratações de serviços, aquisições, obras e cessões de uso, mantendo banco de dados atualizado dos contratos, dos gestores e fiscais; De acordo com Sistema de governança da UFRPE, **Figura 6** as Pró-reitorias fazem parte do Rol da Alta Administração.
22. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira.	COF		À COF compete planejar o orçamento da UFRPE.
29. A liderança monitora o desempenho da gestão de	CATF		Uma das atribuições da CATF é Realizar a gestão geral das contratações. de serviços, aquisições, obras e cessões

contratações.			de uso, mantendo banco de dados atualizado dos contratos, dos gestores e fiscais.
30. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira.	COF		Acompanhar junto aos ordenadores de despesas as execuções orçamentárias;
93. A organização promove a ética nas contratações.	CATF		Este item será comentado na seção 6.2 itens que geraram dúvidas. Diante de suas atribuições pode ser respondido pela CATF.
94. 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.	CATF		Publicar contratos e aditivos no Diário Oficial da União;
95. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações	CAA		Realizar estudos sobre procedimentos referentes à área de atuação da PROAD e propor medidas que visem maior eficiência das atividades.
96. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações.	CAA		Realizar estudos sobre procedimentos referentes à área de atuação da PROAD e propor medidas que visem maior eficiência das atividades.
97. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações.	CAA		Realizar estudos sobre procedimentos referentes à área de atuação da PROAD e propor medidas que visem maior eficiência das atividades.
98. A organização executa processo de planejamento das contratações.	CATF		Acompanhar o prazo de vigência dos contratos de natureza contínua; Articular com o Departamento de Logística e Serviços (DELOGS), na execução e fiscalização dos contratos de serviços continuados.
99. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.	CATF		Realizar a gestão geral das contratações.
100. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores.	DCL		A DCL compete: Planejar, coordenar, executar e acompanhar os processos de compras; Proceder à abertura de processos de licitação nas diversas modalidades, bem como inexigibilidade, dispensa de licitação e cotação eletrônica; Oferecer suporte técnico à Comissão de Licitação.
101. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos.	CATF		Solicitar a designação de gestor e fiscal de contratos por meio de portaria;
102. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos.	CATF		Este item consta também para ser respondido pela Coordenadoria de Gestão de Riscos a quem compete coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos, caso a CATF ainda não possua um Plano de Gestão de Riscos para gestão das contratações.
103. 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	CATF		Este item consta também para ser respondido pela Coordenadoria de Gestão de Riscos a quem compete coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos, caso a CATF ainda não possua um Plano de Gestão de Riscos para gestão das contratações.

dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação.			
104. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado.	CATF		Analisar o pedido de reequilíbrio econômico e financeiro de contratos; analisar as solicitações de reajuste e repactuação de preços; articular com o Departamento de Logística e Serviços (DELOGS), na execução e fiscalização dos contratos de serviços continuados.
105. 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.	CATF		Observar o limite legal para acréscimos e supressões de contratos nas solicitações de alteração do objeto da contratação; acompanhar o prazo de vigência dos contratos de natureza contínua; Analisar o pedido de reequilíbrio econômico e financeiro de contratos.
106. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível.	DCL		Proceder à abertura de processos de licitação nas diversas modalidades, bem como inexigibilidade, dispensa de licitação e cotação eletrônica;
107. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido.	COF		Planejar o orçamento da UFRPE, do ano subsequente.
108. 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).	COF		Acompanhar as despesas de Pessoal e Benefícios (Obrigações); IV - Acompanhar as despesas de Custeio para Manutenção da UFRPE; V - Acompanhar as receitas com projeções e correções para o ano vigente e o subsequente; VI - Acompanhar as execuções contratuais, verificando a existência de saldos orçamentários e disponibilidades para melhor alocação; VII - Acompanhar as despesas de investimento e seu devido enquadramento;
109. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado.	COF		Acompanhar junto aos ordenadores de despesas as execuções orçamentárias Padronizar os Planos internos condizentes com as metas da Universidade e com a Matriz ANDIFES;
110. Metas formais de economia financeira são estabelecidas.	COF		Acompanhar junto aos ordenadores de despesas as execuções orçamentárias;
111. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA.	COF		Proceder à abertura de dotação orçamentária para despesas com orçamento da LOA da UFRPE; Enviar as propostas orçamentárias via SIMEC (Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação) e via SIOP (Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo Federal)
112. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas.	COF		Acompanhar junto aos ordenadores de despesas as execuções orçamentárias; Emitir parecer sobre assuntos relacionados com sua área de competência e outras demandas orçamentárias e financeiras que venham desenvolver as boas práticas de gestão da UFRPE.
113. No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas.	COF		Planejar o orçamento da UFRPE, do ano subsequente;
114. A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no	COF		A COF responsável pelo planejamento orçamentário da UFRPE. Cabe uma assessoria da Seção de Monitoramento e Avaliação/PROPLAN que monitora e avalia o planejamento institucional e sistematiza

processo orçamentário.			informações estratégicas para tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e PROAD (UFRPE, 2019).

Nota-se que a CATF (11 itens) e a COF (10 itens), são departamentos fundamentais para o processo de responder aos itens do questionário de autoavaliação do TCU com maior qualidade, de acordo com suas competências laborais. Como se verá na (seção 6.3), detalhadamente, a PROAD consta no rol do Comitê de Governança, Gestão de Riscos de Controle Interno da UFRPE, contudo, apenas o DELOGS é citado na portaria de constituição deste Comitê, assim como, é sua atribuição específica: "Integrar o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, apoiando na implantação e execução das políticas e planos relativos aos temas" (UFRPE, 2019), enquanto que não há menção de participação direta da CATF e da COF no referido Comitê de Governança. Pode-se mencionar que não haja necessidade de tal evidenciação, uma vez que é atribuição dos coordenadores assessorar administrativamente o Pró-Reitor de Administração no âmbito de suas atribuições institucionais, entretanto, a proposta deste estudo, é identificar as instâncias da UFRPE mais indicadas a prover respostas de qualidade a cada grupo de questões do instrumento do TCU (as instâncias que lidam operacionalmente com os aspectos abordados nas questões).

Sugere-se que a CATF e a COF tenham como atribuição explícita: Integrar o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, apoiando na implantação e execução das políticas e planos relativos aos temas de forma a agregar valor no processo respostas ao questionário de autoavaliação.

A seguir, apresentam-se sugestões em relação aos itens do questionário de autoavaliação, (**Quadro 9**), mais relevantes e que poderão auxiliar a gestão:

1. Item 21 – sugere-se que o modelo de gestão de contratações seja discutido, analisado, adaptado de acordo com as necessidades da UFRPE pelos atores envolvidos no processo de contratações, são os setores da linha de frente que atuam cotidianamente e lidam com as demandas de contratações rotineiramente. É importante a participação desses atores, desde o setor solicitante da contratação até o final do trâmite (setor da retaguarda) que se dá com a realização do pagamento do fornecedor/prestador de serviço contratado. Este processo envolve os seguintes setores da PROAD: CATF, COF, CL, DCL e Departamento de Finanças. Deste modo, se bem cumprido este item, os itens: 22; 29, 93, 94, 98, 99, 100, 101, 102 serão atendidos de forma satisfatória. A fim de implementar o atendimento ao item 101, sugere-se ainda, que os servidores nomeados para gerir e fiscalizar contratos de compra de bens e prestação de serviços, sejam inclusos neste processo, em virtude da responsabilidade e atribuições que esta nomeação incorre ao trabalhador, que se mal assistido, não executará corretamente as

atribuições inferidas deve ser observado na Política da Gestão de riscos. Para as questões 102 e 103 a Coordenadoria de Gestão de Riscos (Pró-reitora de Planejamento - PROPLAN) pode auxiliar a PROAD, conforme observado no (**Quadro 9)**.

2. Itens 30; 103; 105; 107; 108; 109; 112; 113; 114 – Estes itens estão relacionados ao planejamento e acompanhamento orçamentário da instituição. As universidades públicas enfrentam desde 2018 uma série de cortes no seu orçamento o que culminou, neste ano, um encolhimento de 37%, comparando aos últimos 11 anos, no repasse orçamentário efetuado pelo MEC às Instituições Federais da Educação Superior (G1, 2021). Não é uma sugestão, mas um questionamento sobre como a universidade pública poderá alinhar seu orçamento ao planejamento estratégico, ou aplicar indicadores no processo de gerenciamento orçamentário e incorporar avaliação das políticas executadas ao orçamento sem saber se haverá recursos para pagar ao menos energia elétrica? Será que o órgão de controle leva em consideração, quando cria normas e procedimentos, a questão das dificuldades que os gestores públicos enfrentam na administração pública? Contudo, a PROAD conhecer as necessidades da UFRPE, planejar o orçamento do exercício seguinte, assim como conhecer suas prioridades, obviamente, minimizará os impactos acarretados neste cenário de incertezas orçamentárias vivido pelas universidades federais, pois tendo um planejamento bem delineado, assim como as estratégias conhecidas, ajudará na readequação e reequilíbrio orçamentário.

6.1.2 A Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN

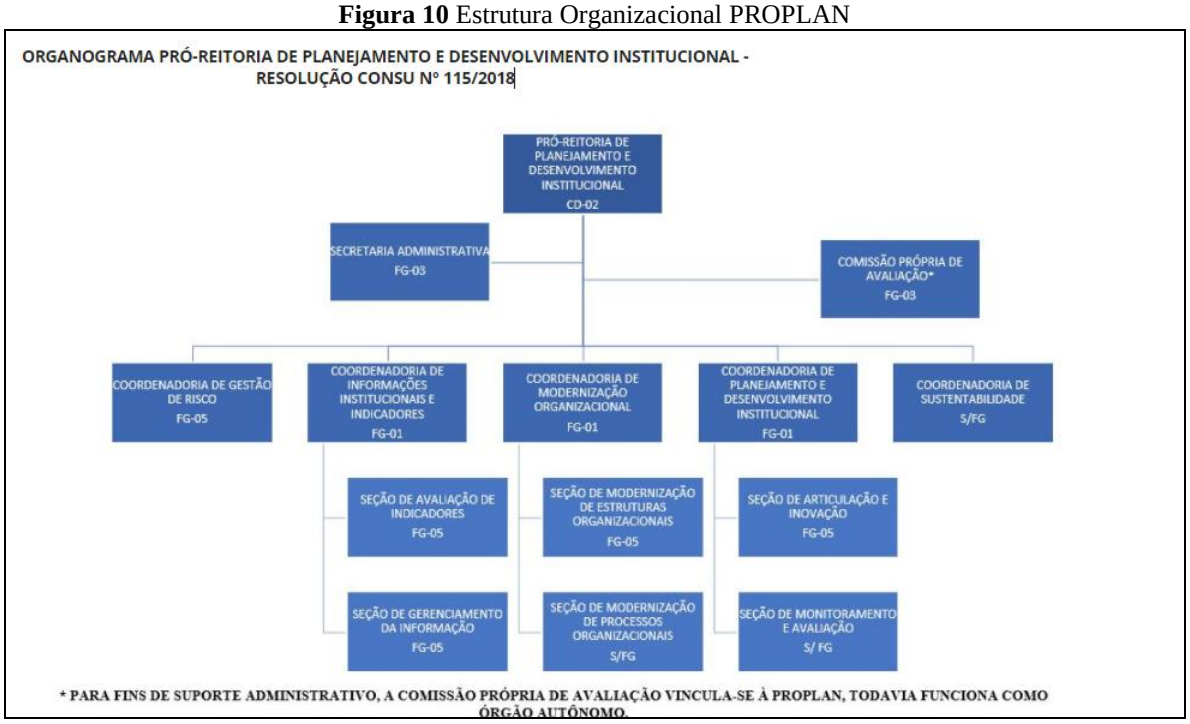
A PROPLAN é um órgão Executivo, diretamente vinculado à Reitoria, reestruturado pela Resolução nº 90/2013 do Conselho Universitário (UFRPE, 2019). Sua finalidade é:

> I - Assessorar a Reitoria nas atividades de planejamento e desenvolvimento institucional.
> II - Propor e acompanhar o desenvolvimento de políticas, programas, projetos e ações de articulação e cooperação, internas e externas, com vistas ao aprimoramento da estratégia e do resultado institucional.
> III - Orientar e acompanhar a formulação e gestão de planos diretores de eixos estratégicos, assegurando o alinhamento às diretrizes mais gerais da gestão universitária.
> IV - Coordenar o atendimento às demandas por informação do Ministério de Educação e de outros órgãos externos, no limite de suas competências.
> V - Elaborar, coordenar, monitorar e avaliar o Planejamento Estratégico Institucional;
> VI - Subsidiar o aprimoramento dos resultados institucionais a partir de indicadores de desempenho.
> VII - Promover a modernização administrativa a partir do gerenciamento das estruturas organizacionais e de rotinas/processos administrativos.

VIII - Impulsionar parcerias intra e interinstitucionais.
IX - Promover a disseminação da cultura de planejamento na UFRPE. (RESOLUÇÃO 06/2019 CONSU/UFRPE, 2019).

Verifica-se na estrutura organizacional da PROPLAN (**Figura 10**), compõe uma Secretaria Administrativa, a Comissão Própria de Avaliação (órgão autônomo), cinco Coordenadorias e seis Seções:

Figura 10 Estrutura Organizacional PROPLAN



Fonte*:* Regimento Interno PROPLAN (2019).

A estrutura Organizacional se subdivide a seguir:

- I - Coordenadoria de Informações Institucionais e Indicadores: a) Seção de Avaliação de Indicadores. b) Seção de Gerenciamento da Informação.
- II - Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional: a) Seção de Articulação e Inovação. b) Seção de Monitoramento e Avaliação.
- III - Coordenadoria de Modernização Organizacional: a) Seção de Modernização de Estruturas Organizacionais. b) Seção de Modernização de Processos.
- IV – Coordenadoria de Gestão de Riscos.
- V – Coordenadoria de Sustentabilidade.
- VI - Secretaria Administrativa.
- VII - Comissão Própria de Avaliação da UFRPE.

Considerando suas competências, a PROPLAN é um respondente qualificado do questionário, inclusive é responsável por separar os itens do questionário de autoavaliação do TCU, de acordo com os temas, e os encaminha aos setores indicados para respondê-los,

consolida as informações e as submete ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos que, considerado tudo conforme, autorizará o envio definitivo ao TCU. O **Quadro 11** apresenta os itens indicados a esta Pró-reitora.

Quadro 10 Respondentes qualificados PROPLAN

Item do instrumento do TCU	Quem é mais qualificado para responder		
	PROPLAN		Competências de acordo com Regimento Interno PROPLAN (RESOLUÇÃO 06/2019 CONSU/UFRPE, 2019).
	Gestor	Colabo	
1. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida.	Coord. gestão de Riscos		Articular-se com o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno. (Este gerou dúvida quanto ao respondente e se encontra detalhado na seção XX).
2. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas.	a) Coord. Gestão de Riscos b) Seção de Monitoramento e Avaliação		a) Coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS). b) Orientar os processos de elaboração, negociação, implantação e implementação de normas, instrumentos e métodos necessários ao fortalecimento das práticas de monitoramento e avaliação do planejamento institucional e de suas respectivas unidades organizacionais; Sistematizar e disseminar informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão na gestão institucional. (Este item gerou dúvida quanto ao respondente e se encontra detalhado na seção XX).
10. A estrutura da gestão de riscos está definida.	Coord. gestão de Riscos		Coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos; Propor a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.
11. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas.	Coord. gestão de Riscos		Coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos. (Este item gerou dúvida quanto ao respondente e se encontra detalhado na seção XX).
12. O processo de gestão de riscos da organização está implantado.	Coord. gestão de Riscos		Propor a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.
13. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos.	Coord. gestão de Riscos		Coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos
14. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio.	Coord.Planejamento Desenvolvimento Institucional		Coordenar o processo de elaboração e revisão do planejamento estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), acompanhar e avaliar sua execução.
15. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido.	Coord.Planejamento Desenvolvimento Institucional		Orientar e apoiar as unidades organizacionais na elaboração e revi-são dos respectivos planejamentos, em consonância com o planejamento estratégico institucional; Desenvolver, aperfeiçoar e difundir técnicas e métodos de planejamento.

16. A estratégia da organização está definida.	Coord.Planejamento Desenvolvimento Institucional		Coordenar o processo de elaboração e revisão do planejamento estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), acompanhar e avaliar sua execução.
18. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos.	a) Coordenadoria de Modernização Organizacional b)Seção de Modernização de Processos Organizacionais		a) Atuar nas áreas de rotinas/processos e estruturas organizacionais da UFRPE. b) - Assessorar o Coordenador no gerenciamento de processos institucionais; Orientar as unidades organizacionais na elaboração de manuais técnicos de procedimentos; Propor metodologia de mapeamento de rotinas/processos organizacionais para as unidades da UFRPE; Promover o aperfeiçoamento das rotinas/processos organizacionais da UFRPE.
23. A execução da estratégia é monitorada (eficácia).	Seção de Avaliação de Indicadores		Analisar dados estatísticos relacionados aos indicadores de desempenho institucionais; Elaborar e divulgar os indicadores de desempenho e as análises estatísticas da UFRPE.
24. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada.	Seção de Monitoramento e Avaliação		Orientar os processos de elaboração, negociação, implantação e implementação de normas, instrumentos e métodos necessários ao fortalecimento das práticas de monitoramento e avaliação do planejamento institucional e de suas respectivas unidades organizacionais; Desenvolver metodologias e apoiar iniciativas que qualifiquem o processo de monitoramento e avaliação do planejamento da UFRPE.
25. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade).	Seção de Monitoramento e Avaliação		Orientar os processos de elaboração, negociação, implantação e implementação de normas, instrumentos e métodos necessários ao fortalecimento das práticas de monitoramento e avaliação do planejamento institucional e de suas respectivas unidades organizacionais; Desenvolver metodologias e apoiar iniciativas que qualifiquem o processo de monitoramento e avaliação do planejamento da UFRPE.
26. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos.	Seção de Monitoramento e Avaliação		Sistematizar e disseminar informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão na gestão institucional.
102. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos.	Coord. gestão de Riscos		Este item consta também para ser respondido pela CATF/PROAD caso ainda não possua um Plano de Gestão de Riscos para gestão das contratações Coordenadoria de Gestão de Riscos a quem compete coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos, caso a.

103. 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.	Coord. gestão de Riscos		Este item consta também para ser respondido pela CATF/PROAD caso ainda não possua um Plano de Gestão de Riscos para gestão das contratações. Coordenadoria de Gestão de Riscos a quem compete coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos.
114. A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário.	Seção de Monitoramento e Avaliação		Este item consta também para ser respondido pela CATF/PROAD caso ainda não possua um Plano de Gestão de Riscos para gestão das contratações. Cabe uma assessoria da Seção de Monitoramento e Avaliação/PROPLAN que monitora e avalia o planejamento institucional e sistematiza informações estratégicas para tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e PROPLAN (UFRPE, 2019).

6.1.3 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE

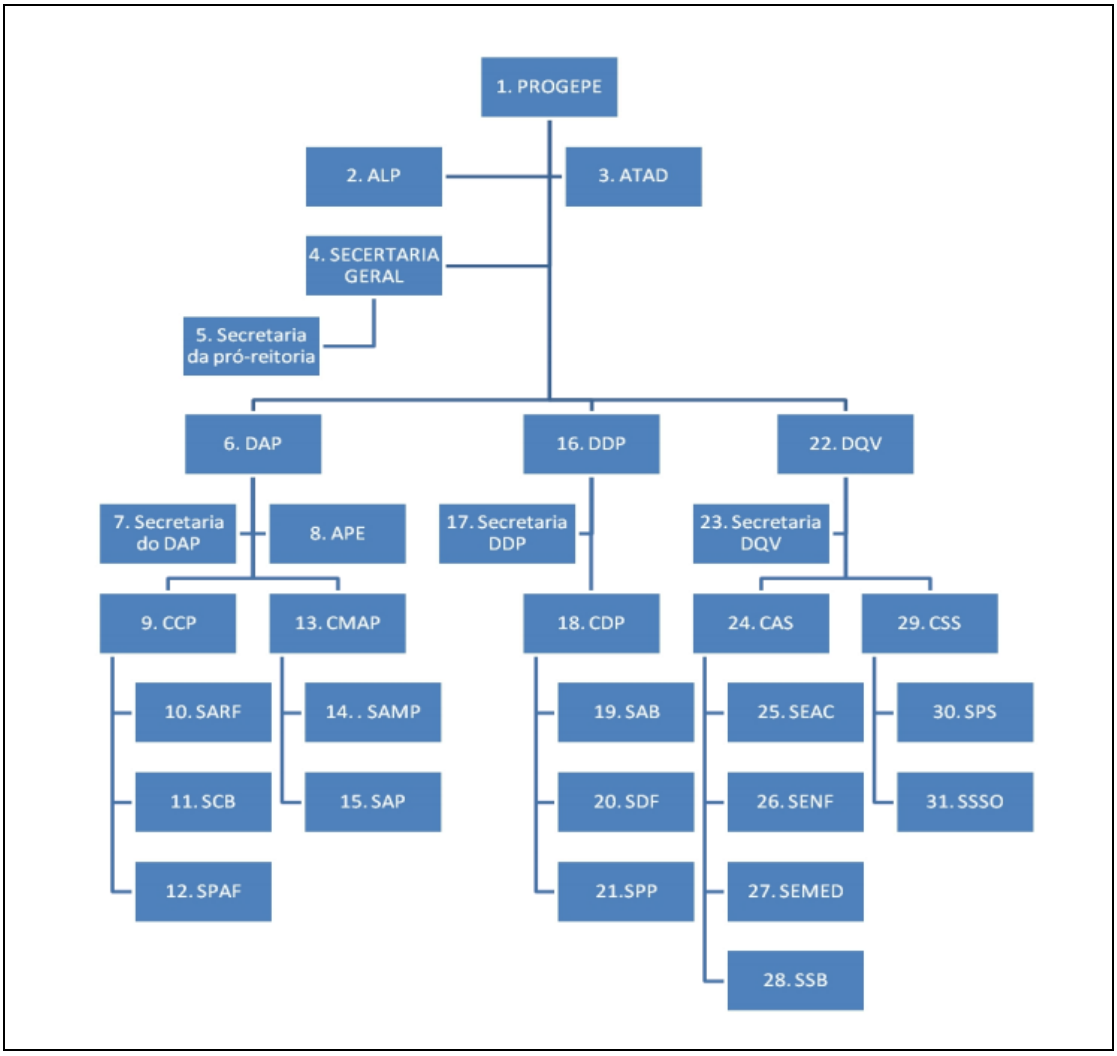
A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) é um órgão executivo, diretamente vinculado à Reitoria da UFRPE, reestruturado pela Resolução nº 013/2018, sua competência é "elaborar e implementar planos, programas e projetos de redimensionamento organizacional, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências para o trabalho, apoio psicossocial, saúde ocupacional, controle remuneratório e movimentação de pessoas" para cumprir sua missão de "desenvolver ações de recursos Humanos, com eficiência e eficácia, visando o crescimento profissional e a melhoria da qualidade de vida da comunidade Universitária". (PROGEPE/UFRPE, 2021). Na **Figura 11**, tem-se a estrutura organizacional desta Pró-reitoria:

A estrutura organizacional da PROGEPE (RESOLUÇÃO 03/2018 CONSU/UFRPE, 2018) consiste em:

- I. Assessoria de Legislação de Pessoas - ALP
- II. Assessoria Técnica e Administrativa – ATAD;
- III. Secretaria Geral; a) Secretaria da pró-reitoria;
- IV. Departamento de Administração de Pessoas - DAP: a) Secretaria do Departamento de Administração de Pessoas; b) Assessoria de Processos Externos - APE; c) Coordenação de Cadastro e Pagamento – CCP; I. Seção de Arquivo e Registro Funcional – SARF; II. Seção de Cadastro e Benefícios – SCB; III. Seção de

Progressões e Acertos Financeiros – SPAF; d) Coordenação de Movimentação, Aposentadorias e Pensões – CMAP I. Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas – SAMP; II. Seção de Aposentadoria e Pensões – SAP;

Figura 11 Estrutura Organizacional PROGEPE



Fonte*:* Regimento Interno PROGEPE (UFRPE, 2019).

- V. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas - DDP: a) Secretaria Departamento de Desenvolvimento de Pessoas b) Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CDP; I. Seção de Aperfeiçoamento e Benefícios – SAB; II. Seção de Desenvolvimento Funcional – SDF; III. Seção de Planejamento de Pessoal – SPP;
- VI. Departamento de Qualidade de Vida - DQV: a) Secretaria Departamento de Qualidade de Vida; b) Coordenação de Atenção à Saúde – CAS;3 I. Seção de Análises Clínicas – SEAC; II. Seção de Enfermagem – SENF; III. Seção Médica – SEMED; IV. Seção de Saúde Bucal - SSB c) Coordenação de Saúde do Servidor – CSS; I -

Seção de Programas de Saúde (SPS) II Seção de Segurança e Saúde Ocupacional (SSSO).

- VIII. Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos – CPIPP.

§ 1º Os Departamentos, as Assessorias, a Secretaria geral, vinculam-se diretamente à Pró- Reitoria; as Coordenações, aos seus respectivos Departamentos, e as demais Seções à suas respectivas Coordenações.

§ 2º A Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos – CPIPP funciona como órgão colegiado e não se vincula administrativamente a nenhuma unidade da Pró-reitoria.

Seguem no **Quadro 11** os itens concernentes a PROGEPE, os itens 8, 27 são indicadas duas instâncias para responder, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas - DDP e Seção de Desenvolvimento Funcional – SDF, uma vez que se complementam na atribuição observada no Regimento Interno PROGEPE, da mesma forma o item 56 respondem o DDP e a Seção de Desenvolvimento Funcional – SDF.

Quadro 11 Respondentes qualificados PROGEPE

Item do instrumento do TCU	**Quem é mais qualificado para responder**		
	PROGEPE		Competências de acordo com Regimento Interno PROGEPE (RESOLUÇÃO 013/2018 CONSU/UFRPE, 2018).
	Gestor	Colabo	
8. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado.	a) DDP b) SDF		a) Gerir o processo de gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos e acompanhar o dos docentes. b) Solicitar, acompanhar e dar ciência das avaliações de desempenho dos servidores técnico- administrativos e docentes em cargo de chefia.
9. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas.	DDP		Planejar e supervisionar os planos e programas de Capacitação e Qualificação profissional;
19. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas	Pró-Reitora de Gestão de pessoas		Este item cabe a Pró-reitora de Gestão de Pessoas, uma vez que faz parte da Alta Administração, conforme consta na **Figura 6**: Sistema de Governança Pública UFRPE.
27. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas.	a) DDP b) SDF		a) Gerir o processo de gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos e acompanhar o dos docentes. b) Solicitar, acompanhar e dar ciência das avaliações de desempenho dos servidores técnico- administrativos e docentes em cargo de chefia.

44. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas.	DDP		Gerir o processo de gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos e acompanhar o dos docentes.
45. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização.	ATAD		Assessorar a Pró-Reitoria no planejamento, implantação e execução de políticas de gestão de pessoas presentes nas diretrizes constantes no PDI e no Plano de Gestão da UFRPE
46. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.	Pró-Reitora		Art. 26º, cabe ao Pró-Reitor (a): I - Gerenciar as atividades de gestão de pessoas da Pró-Reitoria; VII - Disseminar a Política de Gestão de Pessoas na instituição;
47. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados.	DDP		Gerir e supervisionar atividades de planejamento e dimensionamento do quadro de servidores; Gerir e coordenar as movimentações de pessoal; Elaborar relatórios gerencial.
48. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados.	SPP		Realizar pesquisas referentes à distribuição, movimentação e adequação da força de trabalho docente e técnico-administrativa; Acompanhar e aplicar a matriz de alocação de vagas.
50. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.	SPP		Realizar pesquisas referentes à distribuição, movimentação e adequação da força de trabalho docente e técnico-administrativa;
51. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados.	SPP		Elaborar e atualizar catálogo com as atribuições dos cargos e as competências dos servidores nos ambientes organizacionais.
52. 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".	SPP		Convocar, acompanhar, empossar e lotar novos servidores; Digitalizar documentos e formulários dos novos servidores e temporários; Acompanhar os concursos públicos para a admissão de pessoal técnico-administrativos e docentes, no que se refere ao controle das vagas e da convocação de novos servidores;
53. 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".	SPP		Acompanhar os concursos públicos para a admissão de pessoal técnico-administrativos e docentes, no que se refere ao controle das vagas e da convocação de novos servidores.

54. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.	SPP		Realizar pesquisas referentes à distribuição, movimentação e adequação da força de trabalho docente e técnico-administrativa; Atualizar o mapeamento e o dimensionamento de pessoal.
55. Há uma política, ou programa, de sucessão.	DDP		Gerir e supervisionar atividades de planejamento e dimensionamento do quadro de servidores; Gerir e coordenar as movimentações de pessoal;
56. As ocupações críticas da organização estão identificadas.	a) DDP b) CDP		a) Gerir e supervisionar atividades de planejamento e dimensionamento do quadro de servidores; Gerir e coordenar as movimentações de pessoal; b) Acompanhar, avaliar e redimensionar o quadro de servidores da UFRPE, resultante da movimentação de pessoal;
57. Há plano de sucessão para as ocupações críticas.	DDP		Gerir e supervisionar atividades de planejamento e dimensionamento do quadro de servidores; Gerir e coordenar as movimentações de pessoal;
59. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas.	SPP		Elaborar e atualizar catálogo com as atribuições dos cargos e as competências dos servidores nos ambientes organizacionais.
61. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.	DDP		Planejar e supervisionar os planos e programas de Capacitação e Qualificação profissional.
66. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.	CDP		Gerenciar o aproveitamento de vagas; Acompanhar, avaliar e redimensionar o quadro de servidores da UFRPE, resultante da movimentação de pessoal;
67. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização.	DDP		Gerir e supervisionar atividades de planejamento e dimensionamento do quadro de servidores;
68. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais.	DDP		Gerir o processo de gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos e acompanhar o dos docentes.
69. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas.	SDF		Solicitar, acompanhar e dar ciência das avaliações de desempenho dos servidores técnico- administrativos e docentes em cargo de chefia.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e PROGEPE (UFRPE, 20218).

6.1.4. A AUDIN

A Auditoria Interna é um órgão de controle interno independente vinculado diretamente ao Conselho Universitário, na pessoa do Presidente. Seu objetivo é prestar assessoria à administração da UFRPE, de forma preventiva e corretiva na ocorrência de falhas, além de orientar para saná-las quando houver necessidade, garantir a eficiência, a eficácia, a legalidade e a legitimidade na aplicação dos recursos públicos. Sua estrutura organizacional é

composta pelo Auditor Titular, Auditor Ajunto e o corpo Técnico é provido com servidores com formação específica para o cargo de Auditor (RESOLUÇÃO CONSU/UFRPE 55/2015). A AUDIN responderá os itens constantes no **Quadro 12**, considerando-se sua natureza e atribuições.

Quadro 12 Respondentes qualificados AUDIN

Item do instrumento do TCU	**Quem é mais qualificado para responder**		
	AUDIN		Competências de acordo com Regimento Interno AUDIN (RESOLUÇÃO 55/2015 CONSU/UFRPE, 2015).
	Gestor	Colabo	
40. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna.	Auditor Titular		Coordenar a elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna e do Relatório Anual de Auditoria Interna
41. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização.	Auditor Titular		Subsidiar os Presidentes do Conselho Universitário, do Conselho de Ensino e Pesquisa e do Conselho de Curadores fornecendo informações precisas para tomada de decisão; Aprovar os relatórios de auditoria e outros documentos equivalentes, após a garantia da existência de papeis de trabalho referentes às evidências dos achados de auditoria, bem como da avaliação da integridade física e da suficiência dos mesmos; Elaborar propostas visando o aperfeiçoamento das normas e procedimentos de auditoria e controles adotados com o objetivo de aprimorar o desempenho das unidades de auditoria; Elaborar relatórios de auditoria, assinalando as eventuais falhas encontradas, para fornecer aos dirigentes subsídios necessários à tomada de decisões.
42. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna	Auditor Titular		A AUDIN obedecerá às normas e procedimentos da Administração Pública e Federal e organismos internacionais de Auditoria, devendo as suas conclusões a serem compiladas em Relatório de Auditoria, são apresentadas ao Presidente do CONSU.
43. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna	Auditor Titular		A AUDIN obedecerá às normas e procedimentos da Administração Pública e Federal e organismos internacionais de Auditoria, devendo as suas conclusões a serem compiladas em Relatório de Auditoria, são apresentadas ao Presidente do CONSU.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e AUDIN (UFRPE, 2015).

6.1.5. O NURIC

O Núcleo de Relações Institucionais e Convênios – NURIC é órgão suplementar, vinculado a Reitoria da UFRPE, criado através da Resolução CONSU nº 90/2013. Sua Finalidade é: “a) intermediar o relacionamento com instituições públicas e privadas visando

viabilizar termos de parcerias e b) supervisionar, e acompanhar a execução dos termos de parcerias em conjunto com a área técnica envolvida". Sua Estrutura Organizacional é composta: I – Diretoria; II - Coordenadoria de Celebração de Convênios; III - Coordenadoria de Acompanhamento e Fiscalização; IV - Coordenadoria de Prestação de Contas; e V – Secretaria (RES. COONSU 90/2013). Ao NURIC foi atribuído o item do **Quadro 13** por se tratar de transparência nas informações prestadas, sendo atribuição deste setor.

Quadro 13 Respondentes qualificados NURIC

Item do instrumento do TCU	**Quem é mais qualificado para responder**		
	NURIC		Competências de acordo com Regimento Interno NURIC (RESOLUÇÃO 95/2019 CONSU/UFRPE, 2019).
	Gestor	Colabo	
36. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos	Coordenadoria de Prestação de Conta		Notificar os órgãos e entidades responsáveis pela execução de convênios firmados com a UFRPE quando não apresentada, no prazo devido, a prestação de contas dos recursos aplicados ou na ocorrência de impropriedades na documentação apresentada, propondo medidas saneadoras; comunicar a Direção os casos em que for constatada a má aplicação dos recursos públicos transferidos, o não andamento de medidas saneadoras propostas ou a ausência de prestação de contas.

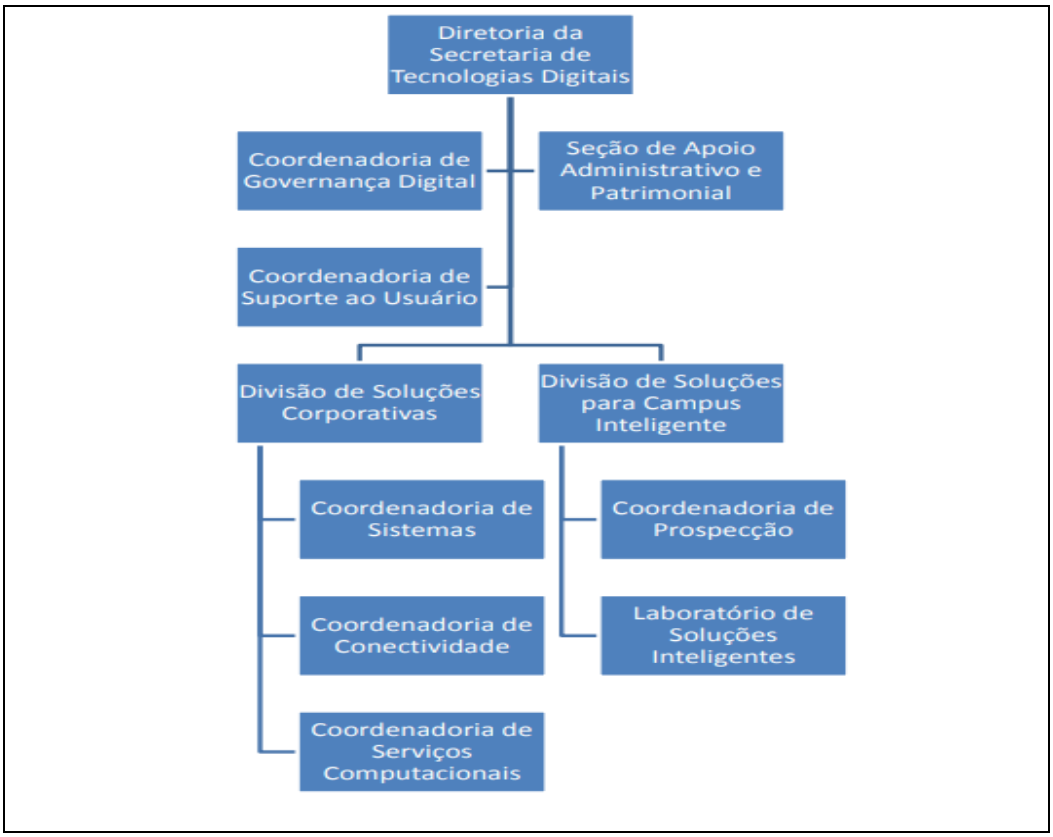
Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e AUDIN (UFRPE, 20215).

6.1.6. A Secretaria de Tecnologias Digitais - STD

A STD É um órgão Executivo da Administração Geral, diretamente vinculado a Reitoria da UFRPE criado pela Resolução nº 028/2020 do Conselho Universitário e tem por finalidade:

> I - Direcionar, planejar, executar, manter, evoluir e gerenciar estratégias, projetos e ações corporativas que promovam a transformação digital da UFRPE, através de soluções de tecnologias digitais, visando sempre o aprimoramento do ensino, pesquisa, extensão e da qualidade de vida no Campus.
> II - Prover serviços à comunidade acadêmica da UFRPE pertinentes a: redes de comunicação, serviços computacionais, segurança da informação digital, soluções digitais para promover o Campus inteligente, sistemas de informação, processos de TIC, e governança digital. (RESOLUÇÃO 28/2020 CONSU/UFRPE, 2020).

Figura 12 Estrutura Organizacional STD



Fonte: Regimento Interno STD (UFRPE, 2020).

A Estrutura Organizacional da STD, composta pela Diretoria Geral, duas divisões, duas Coordenadorias e uma Seção de Apoio Administrativo **Figura 12**:

- I - Diretoria Geral
- II - Divisão de Soluções Corporativas:

a) Coordenadoria de Conectividade

b) Coordenadoria de Serviços Computacionais

c) Coordenadoria de Sistemas de Informação

- III - Divisão de Soluções para Campus Inteligentes:

a) Coordenadoria de Prospecção

b) Laboratório de Soluções Inteligentes (STD-Labs)

- IV - Coordenadoria de Governança Digital
- V - Coordenadoria de Suporte ao Usuário
- VI - Seção de Apoio Administrativo e Patrimonial

Após análise considerando o Regimento Interno da secretaria, os itens constantes no **Quadro 14** se enquadram para a STD respondê-los.

Quadro 14 Respondentes qualificados STD

Item do instrumento do TCU	Quem é mais qualificado para responder		
	STD		Competências de acordo com Regimento Interno STD (RESOLUÇÃO 28/2020 CONSU/UFRPE, 2020).
	Gestor	Colabo	
20. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação.	Coordenadoria de Governança Digital		Gerenciar o processo de planejamento de contratação de soluções de TIC.
28. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação	Coordenadoria de Suporte ao Usuário compete		Monitorar o desempenho, nos diversos níveis de atendimento, das solicitações de serviço e tratamento de incidentes.
73. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação.	Diretoria Geral da Secretaria de Tecnologias Digitais		Propor, definir e acompanhar a formulação e a institucionalização de políticas, normas e planos objetivando o adequado uso dos serviços digitais da UFRPE. VII - Promover, conduzir e acompanhar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), e o Plano de Desempenho Anual (PDA), referente aos serviços digitais, de acordo com os direcionamentos definidos pelo Comitê de Governança Digital
74. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente.	Coordenadoria de Governança Digital		Conduzir a elaboração, apresentação e monitoramento do Plano de Desempenho Anual – PDA; Elaborar e apresentar o Relatório de Desempenho Anual – RDA.
75. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação.	Coordenadoria de Suporte ao Usuário		Administrar o Catálogo de Serviços da STD, realizando sua manutenção em conjunto com as demais Coordenações da STD.
76. A organização executa processo de gestão de mudanças.	Divisão de Soluções Corporativas		Planejar, gerenciar e conduzir a disponibilização, implantação e evolução das soluções digitais, incluindo sistemas de informação e soluções de suporte ao ensino, pesquisa, in formação e colaboração, assim como soluções de redes e a infraestrutura necessária para o adequado funcionamento dos serviços prestados à comunidade.
77. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação).	Coordenadoria de Conectividade		Direcionar e acompanhar a viabilização e administração das soluções e ativos de redes de comunicação.
78. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação.	Coordenadoria de Conectividade		Analisar riscos e responder aos incidentes de segurança da informação no contexto das redes de comunicação.
79. 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).	Coordenadoria de Conectividade		Prover o ambiente de rede de comunicação adequado para a interligação dos usuários com as soluções de TIC; Realizar a integração das redes internas de comunicação da UFRPE com os serviços de ISP (*Internet Service Provider*).

80. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio.	Coordenadoria de Conectividade		Analisar riscos e responder aos incidentes de segurança da informação no contexto das redes de comunicação.
81. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação.	Coordenadoria de Governança Digital		Avaliar o alinhamento entre o planejamento da STD e o PDI; Avaliar o alinhamento entre ações e projetos da STD e o PDTI.
82. A organização dispõe de uma política de segurança da informação.	Coordenadoria de Serviços Computacionais		Planejar e administrar o serviço de cópia de segurança (backup) dos dados e sistemas hospedados no centro de dados institucional; Analisar riscos e responder aos incidentes de segurança da informação no contexto dos serviços e soluções de TIC hospedados no centro de dados institucional.
83. A organização dispõe de comitê de segurança da informação.	Diretor Geral		Assessorar a Reitoria na condução da governança digital na UFRPE, na coordenação do Comitê de Governança Digital, assim como, perante órgãos governamentais.
84. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação.	Diretor Geral		Gerir a Secretaria de Tecnologias Digitais (STD).
85. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação.	Coordenadoria de Serviços Computacionais		Analisar riscos e responder aos incidentes de segurança da informação no contexto dos serviços e soluções de TIC hospedados no centro de dados institucional.
86. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação.	Coordenadoria de Conectividade		Direcionar e acompanhar a viabilização e administração das soluções e ativos de redes de comunicação.
87. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação.	Coordenadoria de Conectividade		Direcionar e acompanhar a viabilização e administração das soluções e ativos de redes de comunicação.
88. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações.	Coordenadoria de Conectividade		Analisar riscos e responder aos incidentes de segurança da informação no contexto das redes de comunicação
89. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação.	Coordenadoria de Conectividade		Analisar riscos e responder aos incidentes de segurança da informação no contexto das redes de comunicação
90. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem.	Coordenadoria de Serviços Computacionais		Manter atualizadas as versões de software e de hardware necessárias ao funcionamento do centro de dados institucional; Manter sob seu controle a guarda o acervo de sistemas e software; Planejar e administrar o serviço de cópia de segurança (backup) dos dados e sistemas hospedados no centro de dados institucional.
91. A organização executa um processo de software.	Coordenadoria de Sistemas de Informação		Conduzir projetos de desenvolvimento de sistemas de informação institucionais de acordo com o processo de software adotado pela STD; Especificar e implantar processo de desenvolvimento de software na STD; Analisar riscos e responder aos incidentes de

			segurança da informação no contexto do desenvolvimento e manutenção de software.
92. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação.	Coordenadoria de Sistemas de Informação		Conduzir projetos de desenvolvimento de sistemas de informação institucionais de acordo com o processo de software adotado pela STD.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e STD (UFRPE, 2021).

6.1.7. O Serviço de Informações ao Cidadão – SIC

Criado através da Resolução Nº 112/2013 do Conselho Universitário, vinculado diretamente a Reitoria suas atribuições consistem em: atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação. Sua Estrutura Organizacional conta com um Gestor e um Substituto. No **Quadro 15** constam os itens pertinentes ao SIC, pois, faz parte de sua atribuição atender aos usuários cotidianamente, sendo apto a conhecer as demandas por informações.

Quadro 15 Respondentes qualificados SIC.

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***		
	SIC		Competências de acordo com Regimento Interno SIC (RESOLUÇÃO 112/2013 CONSU/UFRPE, 2013).
	Gestor	Colabo	
17. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos	Gestor		atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação
31. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas.	Gestor		atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação
32. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos.	Gestor		atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação
33. A organização presta contas diretamente à sociedade.	Gestor		atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação
34. 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.	Gestor		atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação

37. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado.	Gestor		atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação
38. 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.	Gestor		atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação
39. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.	Gestor		atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; receber e registrar pedidos de acesso à informação

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e SIC (UFRPE, 2013)

6.1.8. A Ouvidoria

A Ouvidoria foi criada em 2005, "tem a finalidade de promover direitos e interesses da comunidade acadêmica e do público externo através de ações preventivas e corretivas, que estabelecem elos e desburocratizam os trâmites" (UFRPE, 2021). É um setor que deve exercer suas atividades de forma autônoma e imparcial e tem acesso a todas as instâncias da UFRPE. Sua atuação deve ser pautada na ética, transparência e reta.

Quadro 16 Respondentes qualificados Ouvidoria

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***		
	Ouvidoria		Competências de acordo com Regimento Interno Sic (RESOLUÇÃO 112/2013 CONSU/UFRPE, 2013).
	Gestor	Colabo	
35. O canal de denúncias está estabelecido.	Ouvidoria		Receber denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios, relacionados a qualquer serviço da Universidade e tem a responsabilidade de garantir que as demandas sociais cheguem aos setores competentes. Ainda faz parte de suas atribuições: acompanhar a mediação, oferecer sugestões, cobrar resultados quando esses não são apresentados em tempo hábil, até a conclusão do chamado realizado pelo cidadão.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e Ouvidoria (UFRPE, 2013).

Este órgão um é canal para denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios, relacionados a qualquer serviço da Universidade e tem a responsabilidade de garantir que as demandas sociais cheguem aos setores competentes. Ainda faz parte de suas atribuições: acompanhar a mediação, oferecer sugestões, cobrar resultados quando esses não são

apresentados em tempo hábil, até a conclusão do chamado realizado pelo cidadão. Tem-se na ouvidoria um canal acessível para denúncias a fim de atender ao item no **Quadro 16**.

6.1.9 Respondentes a considerar na Consulta Ampla

Para respostas obtidas com maior qualidade, a consulta ampla se faz necessária para as questões demonstradas no **Quadro 18. O quadro 17** apresenta o público alvo (quem é mais qualificado para responder) quando for uma questão de interesse amplo, que necessite uma pesquisa mais profunda para se conhecer melhor a real situação da UFRPE em relação a determinadas questões e assim, para que sejam tomadas as medidas corretivas cabíveis quando for pertinente. Como as atividades administrativas, orçamentárias, financeiras, patrimoniais da UFRPE estão centralizadas no Campus em Dois Irmãos, centro do Recife, as demandas das Unidades Acadêmicas são solicitadas e realizadas pela Sede. Assim, a consulta ampla proporcionará a possível verificação das demandas não só da Sede – Dois irmãos, mas também das demais Unidades Acadêmicas e Servidoras e Servidoras lotados nestas unidades mais distantes. Para consulta ampla, pode se considerar os servidores estatuários da instituição, técnicos administrativos e Docentes como respondentes, conforme **Quadro 17**.

Para envio das questões ao público respondente da consulta ampla, pode-se utilizar a plataforma do (*Google forms*), considerando que é uma ferramenta acessível e gratuita para criar formulários *on-line*, pesquisas de múltipla escolha, também para questões discursivas, capaz de gerar avaliações numéricas entre outras.

Quadro 17 Público Respondente a considerar na Consulta ampla

Público Respondente a considerar na Consulta ampla
01 – Servidores: a) Técnico (a) Administrativo Educacional: Cargo:_____Lotação: _____ Chefia: Sim ( ) Não ( ) Estágio Probatório: Sim ( ) Não ( ) Unidade Acadêmica: Sede ( ); Belo Jardim ( ); UACSA ( ); UAST ( ); UEADTec ( ); CODAI ( ) b) Docente: Chefia: Sim ( ) Não ( ) Substituto Temporário ( ) Permanente ( ) Estágio Probatório: Sim ( ) Não ( ) Unidade Acadêmica: Sede ( ); Belo Jardim ( ); UACSA ( ); UAST ( ); UEADTec ( ); CODAI ( )

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Seguem os itens pertinentes a Consulta Ampla (**Quadro 18**).

Quadro 18 Respondentes qualificados Consulta Ampla

Item do instrumento do TCU	Consulta Ampla	
	Gestor	Colaborador
49. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.	X	
58. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.	X	X
60. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais.	X	X
62. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado.	X	X
63. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.	X	X
64. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho.	X	X
65. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes.	X	X
70. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho.	X	X
71. 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.	X	X
72. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).

Sugere-se que os resultados obtidos, após a consulta ampla, sejam encaminhados à PROGEPE para as devidas providências, considerando que todos os itens do **Quadro 18** são referentes à gestão de pessoas. Recomenda-se ainda, a Comissão Própria de Avaliação – CPA, responsável pelos procedimentos, elaboração e resultados de avaliação institucional na UFRPE, para assessorar a PROGEPE nesta consulta ampla.

6.1.10. Questões que não se enquadraram aos Respondentes

As questões apresentadas no **Quadro 19**, após análises dos Regimentos Internos estudados, são indicadas à Comissão de Ética da UFRPE, por tratar-se de uma "instância consultiva e deliberativa, que tem como objetivo promover a gestão da ética no âmbito da Instituição, por meio de orientações, esclarecimentos e recomendações, sobre questões ligadas à conduta profissional dos servidores" (PLANO ANUAL UFRPE, 2018, p. 16). A Comissão de Ética deve observar o cumprimento do código de Ética do Profissional Servidor Público Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994),

> b) dirimir dúvidas a respeito da interpretação de suas normas e deliberar sobre casos omissos; c) apurar, mediante denúncia ou de ofício, conduta em desacordo com as normas

> éticas pertinentes; d) recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito do órgão ou entidade a que estiver vinculada, o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e disciplina. (PLANO ANUAL UFRPE, 2018, P. 16).

A Portaria em vigor que instituiu a Comissão de Ética é a nº 48/2021-GR, de 26 de janeiro de 2021. Esta é uma comissão de assessoramento diretamente vinculada à Comissão de Ética da Presidência da República e criada pela Resolução 176/2008 do CONSU. Seu objetivo é promover a gestão da ética, orientar, esclarecer e recomendar sobre questões ligadas à conduta profissional dos servidores. Sua atuação é educativa e preventiva, porém, na ocorrência de desvios ou transgressões das normas de conduta, poderá propor a adoção de procedimentos pertinentes. Atualmente na página oficial da UFRPE a página referente a esta comissão está desativada, as informações aqui colhidas só foram possíveis através de solicitação por email da Comissão de Ética.

Quadro 19 Questões Comissão de Ética

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***		
	Comissão de Ética		Comissão de Ética Portaria 48/2021- GR
	Gestor	Colabo	
3. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade.	X		Observar o cumprimento do código de Ética do Profissional Servidor Público Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994)
4. Há gestão de ética para a organização.	X		Observar o cumprimento do código de Ética do Profissional Servidor Público Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994)
5. Programa de integridade da organização está estabelecido.	X		Observar o cumprimento do código de Ética do Profissional Servidor Público Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994)
6. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas. (comissão de ética).	x		Observar o cumprimento do código de Ética do Profissional Servidor Público Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994)
7. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos.	X		Observar o cumprimento do código de Ética do Profissional Servidor Público Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994)

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020) e UFRPE (2021).

O **Quadro 19** aponta as questões consideradas à Comissão de Ética da UFRPE por se tratar de uma instância consultiva de dirigentes e servidores, é ela quem zela pelo cumprimento do Código de Ética Profissional do Servidor Público Federal e do Código de Conduta dos Servidores.

6. 2. ITENS QUE GERARAM DÚVIDAS

O Instrumento do TCU está construído para gestores da Administração Pública que se supõe conhecer todos os verbetes (termos técnicos) nele utilizados. Além de haver a pergunta principal, existem questões complementares, que não foram consideradas nesta pesquisa, para averiguar o "controle" da organização, o que torna o trabalho das respostas extremamente árduo. Ademais o quantitativo expressivo dos itens, 114, foi possível encontrar questões que poderão gerar dúvidas aos respondentes, seja por dubiedade, ou falta de clareza e objetividade. O glossário auxilia alguns termos técnicos que necessitam consulta para tornar a questão compreensível para uma resposta de qualidade.

Diante das grandes demandas de trabalho que faz parte do cotidiano dos servidores públicos, não se admira se o questionário for respondido apenas para se cumprir mais uma obrigação. No **Quadro 20** estão relacionados os itens do questionário que geraram dúvidas aos juízes avaliadores. A questão 77, por exemplo, necessita de uma consulta ao glossário para auxiliar na resposta, conforme indicado nas orientações de preenchimento do TCU, dos seguintes verbetes: Organização; Processo de gerenciamento de configuração e ativos; Processo de trabalho; Serviço de TI.

Quadro 20 Itens do questionário do TCU que geraram dúvidas

Itens que geraram dúvidas	
1. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida.	58. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas
2. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas.	76. A organização executa processo de gestão de mudanças
11. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas.	77. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)
16. A estratégia da organização está definida.	86. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação
21. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações	87. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação
29. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações.	91. A organização executa um processo de software
31. Transparências ativas e passivas são asseguradas às partes interessadas	93. A organização promove a ética nas contratações
55. Há uma política, ou programa, de sucessão.	95. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações
56. As ocupações críticas da organização estão identificadas	96. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações
57. Há plano de sucessão para as ocupações críticas	

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).

São comentadas a seguir conforme consta no Questionário de Autoavaliação do

TCU/2021, as 19 questões (**Quadro 20**) que geraram dúvidas aos juízes e à pesquisadora.

Questão 1: A estrutura interna de governança da organização está estabelecida.

Este item gerou dúvida quanto ao respondente, contudo, levou-se em consideração que a PROPLAN tenha competência para respondê-lo, pois, articula-se com o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno, trata diretamente com ele, não apenas das questões do questionário de autoavaliação do TCU, como todas e quaisquer informações pertinentes ao Comitê se encontra na página oficial da PROPLAN. O Comitê é responsável por institucionalizar estruturas adequadas de governança, será definido na questão (11) adiante.

Questão 2: A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas.

A questão não está clara, segundo se apurou no questionário do TCU, trata-se de definir as decisões consideradas críticas, a avaliação dos riscos considerados na tomada de decisão, portanto, cabe a PROPLAN como respondente considerando sua atribuição: a) Coordenar a implantação e manutenção da Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS); b) Orientar os processos de elaboração, negociação, implantação e implementação de normas, instrumentos e métodos necessários ao fortalecimento das práticas de monitoramento e avaliação do planejamento institucional e de suas respectivas unidades organizacionais; c) Sistematizar e disseminar informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão na gestão institucional.

Questão 11: Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas.

Esse item é muito específico podendo ser compreendido apenas por quem de fato deve respondê-lo ou com ajuda do glossário, os gestores da PROPLAN e Auditoria interna. Trata-se de atividades desempenhadas por setores de assessorias, comissões e comitês criados nas organizações públicas como instâncias de segunda linha de defesa no monitoramento dos controles internos. (IN CGU/MP nº 01/2016).

Na UFRPE essa segunda linha de defesa compreende as seguintes instâncias: Comitê de Governança, Gestão de Riscos de Controle Interno, Coordenadoria de Gestão de Riscos. Foram criadas através da Portaria Nº 185/2017-GR, de 14 de fevereiro de 2017 e com alterações da Portaria Nº 212/2019-GR, de 19 de fevereiro de 2019.

O Comitê de Governança, Gestão de Riscos de Controle Interno, revisa e aprova as respostas do questionário de autoavaliação do TCU e em seguida a PROPLAN consolida e realiza o *input* das informações no sistema oficial denominado (e-governança) para envio ao TCU juntamente com o Auditor-chefe. No **Quadro 21** consta a composição dessa segunda linha de defesa da UFRPE.

Quadro 21 Composição do Comitê de Governança, Gestão de Riscos de Controle Interno, Coordenadoria de Gestão de Riscos

Presidente:
Reitor (a)
Demais Membros:
Vice-Reitoria;
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN);
Pró-Reitoria de Administração (PROAD);
Pró-Reitoria de Atividades de Extensão Pró-Reitoria de Gestão Estudantil (PRAE);
Pró-Reitoria de Ensino e Graduação (PREG);
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG);
Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP);
Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT);
Núcleo de Relações Institucionais e Convênios;
Núcleo de Tecnologia da Informação;
Coordenadoria de Comunicação Social;
Serviço de Informação ao Cidadão (SIC);
Núcleo de Engenharia, Meio Ambiente; e Manutenção (NEMAM);
Departamento de Logística e Serviços (DLOGS/PROAD);
Ouvidoria
Assessor da Reitoria (Portaria Nº 212/2019-GR)

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir da UFRPE (2017- 2019).

Questão 16: A estratégia da organização está definida.

Item genérico necessita de maiores informações para resposta. O respondente poderá tratar o item quanto ao orçamento, modelo de gestão, contratações de pessoal e ou fornecedores. Carece de maior especificidade.

Questão 21: A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações

Item dúbio dá margem para o entendimento de quanto à contratação de pessoal ou fornecedores, terceirizados de serviços, compras de material e etc.

Questão 29: A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações

Item genérico, para saber que se trata de contratações de (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade). Embora o item faça parte da Dimensão Estratégia na subdivisão "Monitorar o desempenho das funções de gestão" é clara a sua dubiedade e deixa dúvidas para quem irá respondê-lo.

Questão 31: Transparências ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas.

Essa questão está na dimensão controle (Promover transparência), relaciona-se ao acesso às informações, canais de informações disponíveis na instituição. Pode gerar alguma dúvida ao respondente se não contiver essas informações complementares.

Questão 55. Há uma política, ou programa, de sucessão.

Questionamentos levantados nas diretivas aos juízes: Sucessão de que? Gestores? Servidores?

O item trata da gestão de pessoas e visa assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados. Portanto, com essas observações adicionais, encontradas no glossário disponibilizado pelo TCU (BRASIL, 2020), é possível entender que a questão se trata de sucessão de servidores, gestores ou colaboradores.

Questão 56: As ocupações críticas da organização estão identificadas

Questão 57: Há plano de sucessão para as ocupações críticas

Questão 58: A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

Questionamento levantado nas diretivas aos juízes nas três questões: O que é ocupação crítica?

As ocupações críticas são aquelas de difícil reposição e que podem colocar em risco o funcionamento da instituição (BRASIL, 2020).

Questão 76: A organização executa processo de gestão de mudanças

Questionamentos levantados nas diretivas aos juízes: Que tipo de mudanças? Algumas impactam no contábil e outras não (observação do juiz).

Essa é uma questão que sem a ajuda do glossário do TCU não será possível ser respondida se a pergunta não for direcionada ao respondente qualificado. Refere-se ao processo pelo qual as mudanças demandadas para benefícios da organização interrompam o mínimo possível os serviços de Tecnologia da informação (TI).

Questão 77: A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)

Essa questão também gerou dúvida sobre o que seria gestão de configuração de ativos. Trata-se de um processo cujo objetivo é manter as informações sobre os itens de configuração necessários para entrega de serviços de TI, incluindo seus relacionamentos e o Processo de gerenciamento e ativos é o responsável por identificar e apresentar o valor e a responsabilidade financeira dos ativos durante o seu ciclo de vida (BRASIL, 2020, p. 159).

86. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação

Teoricamente nenhum ativo deve estar fora do rol de informações da organização. Não é bem uma dúvida do juiz, apenas um questionamento que não interferiu no entendimento da questão, contudo, percebe-se a redundância da pergunta na percepção do avaliador, o que não significa que não pode constar no rol de questões do questionário.

Para auxiliar na resposta deste item, cabe uma consulta ao glossário sobre o significado de Processo para classificação e tratamento de informações que pode ajudar ao respondente: “é o processo que visa garantir que cada informação tenha o tratamento de segurança adequado à sua importância para a organização. Salienta-se que a informação seja classificada em termos de seu valor, requisitos legais, criticidade e sensibilidade para evitar modificação ou divulgação não autorizada” (TCU, 2020). “São exemplos de ativos de TI: computadores, equipamentos de rede, bancos de dados, sistemas e soluções de TI” (BRASIL, 2020, p. 159). De acordo com as atribuições da STD, este item é adequado a ser respondido pela Coordenadoria de Conectividade já mencionada anteriormente.

87. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação

Mesmo caso da questão 86 a redundância da questão para o juiz.

91. A organização executa um processo de software

As dúvidas dos juízes vão se repetindo aos termos técnicos. A questão se refere ao “Processo de trabalho usado por uma organização na produção/aquisição de software e na gestão de seu ciclo de vida. Inclui atividades realizadas nas fases de definição, desenvolvimento, operação e retirada do *software*” (BRASIL, 2020, p. 172).

Questão mais específica para STD e gestores. Necessita-se de maiores informações para responder com auxílio do glossário do TCU, caso não seja da área de TI.

93. A organização promove a ética nas contratações

Para os juízes avaliadores este item gerou as seguintes indagações: Que tipo de contratações? São contratações de pessoal? De Empresas?

De fato, o item pode gerar estes tipos de indagações, pois, necessita de uma reformulação da questão para se responder corretamente. A questão está bastante genérica, refere-se à contratação em geral? De Pessoal Efetivo na Administração Pública ou de Terceirizados? Fornecedores de Serviços e ou Material Consumo e Bens móveis? No entanto, trata-se de Contratação de Fornecedores e ou Prestadores de Serviços. Esta conclusão foi possível após consultar a questão secundária, direcionada a conhecer o grau de controle da instituição, cujas sentenças descrevem sobre normativos de recebimentos de brindes, benefícios por parte de fornecedores, normativos sobre negócios pessoais do Servidor envolvido em Contratações e Fornecedores (BRASIL, 2021). Como comentado anteriormente, as questões completares, não fazem parte deste estudo.

95. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações

Para o juiz avaliador a questão está muito genérica, levantou-se o questionamento sobre que tipo de capacidade o item se refere, capacidade de que? O que denota que há uma

necessidade para construção mais específica da questão.

96. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações

Mesmo caso da questão 95.

6.3. SUGESTÕES E ENCAMINHAMENTOS

Considerando que não existe um encaminhamento padrão, elaborado pela PROPLAN, para envio dos itens do questionário de autoavaliação do TCU aos respondentes de cada setor e as questões são encaminhados através do *e-mail* institucional aos órgãos competentes que por sua vez respondem no próprio modelo de questionário disponibilizado pelo TCU e também encaminham as suas respostas através do mesmo email.

Sugere-se uma padronização deste encaminhamento com as informações pertinentes em relação aos objetivos do questionário (**Quadro 22**), como preencher, prazo de devolução das respostas, contato para dúvidas e demais orientações, mas, principalmente ratificar a importância das respostas de qualidade que reflitam a atual situação da instituição, assim como salientar que as instâncias competentes devem ser comunicadas caso haja algumas medidas corretivas a ser tomada.

Quadro 22 Encaminhamento para respondentes do questionário de autoavaliação do TCU

Prezado (a) Este questionário de autoavaliação tem por objetivo apurar o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG). As respostas serão compiladas pela PROPLAN e enviadas ao TCU. O preenchimento do questionário exige conhecimento, atenção e dedicação. Orientamos que as respostas fornecidas reflitam a situação na qual a organização se encontra. Ao responder o questionário selecione uma alternativa e, se for o caso, uma complementação, de acordo com as instruções de preenchimento do questionário providas pelo próprio TCU (202X). Se for identificada alguma questão que este órgão/departamento/Pró-reitoria/Seção/Setor não está apto a responder, contatar imediatamente a PROPLAN para que a questão seja redirecionada ao respondente adequado. Ratificamos ainda que, as questões que forem detectadas necessidades de medidas corretivas às mesmas devem ser enviadas para as instâncias competentes o mais rápido possível. Para que haja tempo hábil e o fornecimento das informações contenham a máxima precisão e confiabilidade, daremos um prazo de XX dias para devolução das respostas. Portanto, pede-se devolver o questionário dia XX/XX/XXXX para o seguinte endereço eletrônico: www.xxxx.xxx.br. Dúvidas quanto ao preenchimento poderão ser encaminhadas através do e-mail: xxxxxx**.@**ufrpe.br. Cordialmente

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Criou-se também, um encaminhamento (**Quadro 23**) para os excertos dos relatórios aos gestores dos setores administrativos e demais clientes, ou seja, as instâncias mais qualificadas para receber a devolução de excertos pertinentes do questionário do TCU.

Quadro 23 Encaminhamento a Instância mais qualificada a receber a informação

Prezado (a) A fim de contribuirmos com as práticas de boa governança na UFRPE, encaminhamos o Relatório com extratos dos escores a fim de propor suporte à gestão, tendo em vista a possibilidade de extrair do resultado do estudo que originou este Relatório, informações cujas diretrizes estão alinhadas ao PDI da UFRPE. A pesquisa realizada engloba grande parte das esferas decisórias, estando fundamentada no Regimento Interno deste órgão, alinhada à missão da Universidade "Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino pesquisa e extensão, atenta aos anseios da sociedade". Com o intuito de colaborar para minimizar a fraqueza "Ineficiência dos processos burocráticos" constante no PDI (2013-2020) o Relatório ora apresentado é fruto de um estudo que sugere aprimoramentos à gestão universitária mediante reinterpretação estrutural do questionário de autoavaliação do TCU e reclassificação dos seus itens, ou seja, transformar um processo burocrático de atendimento ao órgão de controle externo, TCU, em um instrumento capaz de propiciar alguma mudança ou melhoria na gestão da instituição. Considerando que o gestor (a) deste departamento/órgão tem o poder e os recursos para tomar conhecimento e as providências corretivas pertinentes, quando necessário, seguem os resultados dos itens do questionário de autoavaliação do TCU avaliados pelos servidores em conformidade com a nova reestruturação. Cordialmente http://www.ufpe.br.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grandes são os desafios da Administração Pública brasileira, pois, gerir bem, com agilidade, escassez de força de trabalho, recursos, e de acordo com práticas de boa governança atender as demandas da sociedade, requer da gestão, uma otimização e aproveitamento máximo das ferramentas disponíveis. Quando o ente público, dentre suas atribuições é incentivado a responder o órgão de Controle (TCU), na forma de um questionário de Autoavaliação, que aborda sete temas: Liderança; Estratégia; Controle; Gestão de Pessoas; Gestão de Tecnologia e Segurança da Informação; Gestão de Contratações e Gestão Orçamentária, composto com 114 questões, sendo necessário mobilizar uma gama considerável das instâncias da organização, dedicando-se tempo e pessoal qualificado, há de se convir que empreender essa tarefa tão grandiosa para responder ao TCU, seja mais proveitoso quando todo trabalho é executado de maneira que o resultado traga melhoramentos à gestão.

Diante do exposto, esta pesquisa considerou sugerir aprimoramentos à gestão universitária mediante reinterpretação estrutural do questionário de autoavaliação do TCU e reclassificação dos seus itens, e com a metodologia proposta aperfeiçoar operacionalmente esse auxílio aos gestores: utilizar esse instrumento, não para apenas responder ao órgão de controle externo, mas também para aplicá-lo como efetivo recurso para identificar aspectos a aperfeiçoar na UFRPE. “A governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014b, p. 33). Percebe-se uma maior preocupação com o “controlar o como é feito” do que “o zelo pelo fazer bem-feito”, para a Administração Pública conceber reações e respostas rápidas e se adequar às exigências impostas pelos órgãos de controle, mercado internacional e sociedade, sem dar conotação de feito para “inglês ver”, é de fato desafiador.

Assim, a proposta de reclassificação do instrumento do TCU se deu através de uma metodologia a fim de estabelecer uma finalidade adicional relevante ao questionário de autoavaliação. A etapa de análise consistiu em hierarquizar os itens definindo um escore para cada item do questionário com base nas pontuações de cada juiz. Os critérios foram aplicados e os itens reordenados em ordem decrescente de escore. Para cada dimensão, (gestão, contábil, informação a cliente externo) os 38 itens de maior escore (ou seja, o terço superior). A ideia de selecionar o terço superior de cada categoria tem por base a percepção de que o instrumento do TCU é, talvez, excessivamente longo. Com isto o objetivo específico: Reclassificar, hierarquizar e organizar em grupos afins os itens que compõem o questionário

de autoavaliação do TCU conforme eles contemplem preferencialmente (i) a gestão, (ii) a preparação das informações contábeis ou (iii) a interação com usuários externos, foi atendido.

Em seguida, foram identificadas, em consonância com o organograma da UFRPE, levando em consideração a pertinência e relevância, quais as instâncias institucionais mais adequadas para fornecer respostas de máxima qualidade. Atendeu-se o objetivo específico: Identificar as instâncias da UFRPE mais indicadas a prover respostas de qualidade a cada grupo de questões do instrumento do TCU (as instâncias que lidam operacionalmente com os aspectos abordados nas questões). E quais instâncias adequadas para receber a devolução (excertos, como descritos adiante) e, em caso de algum item estar mal atendido, ter o poder e os recursos para concretamente tomar as providências corretivas pertinentes. Atingiu-se o objetivo específico: Identificar as instâncias da UFRPE mais indicadas a receber as respostas às questões de cada grupo do instrumento do TCU (as instâncias que gerem diretamente os aspectos abordados nas questões).

Para atender ao objetivo: preparar documentos de encaminhamento das respostas, indicando o escore de atendimento, a cada instância pertinente da gestão da instituição, utilizou-se os Regimentos Internos dos órgãos, identificando as competências atribuídas ao respondente adequado de acordo com cada item do questionário de autoavaliação do TCU. Foram analisados 9 Regimentos internos: PROAD (23% das questões de autoavaliação); PROPLAN, PROGEPE (12% das questões de autoavaliação); AUDIN (4% das questões de autoavaliação); NURIC (1% das questões de autoavaliação); STD (19% das questões de autoavaliação); SIC (7% das questões de autoavaliação); Ouvidoria (1% das questões de autoavaliação) e Comissão de Ética (4% das questões de autoavaliação). Além destes órgãos respondentes, os Servidores da UFRPE, Técnicos Administrativos e Docentes de todas as Unidades Acadêmicas, também entraram no rol de respondentes, para os itens do questionário que necessitam de uma consulta ampla que corresponderam a (9% das questões de autoavaliação), para realizar a consulta ampla indicou-se a Comissão Própria de Avaliação – CPA e também a plataforma do *Google Forms* em virtude de sua gratuidade, acessibilidade e funcionalidade. A Comissão de Ética inicialmente não havia entrado no rol dos respondentes mais qualificados, no entanto, após análise das questões, constatou-se que esta Comissão seria a indicada a responder sobre as questões de ética e integridade por se tratar de uma instância consultiva de dirigentes e servidores, é ela quem zela pelo cumprimento do Código de Ética Profissional do Servidor Público Federal e do Código de Conduta dos Servidores e lhe foram atribuídas 5 questões do questionário de autoavaliação do TCU.

Identificou-se 19 (seção 6.2) questões do instrumento do TCU que geraram dúvidas em decorrência da formulação da pergunta, ou por estarem dúbias ou até mesmo por

apresentarem discriminação genérica. Estas foram discutidas, constatou-se que com o auxílio de uma consulta a questão secundária, que trata de uma pesquisa do TCU para apurar o grau de controle da instituição, foi possível compreender melhor a questão, assim como consultar o glossário disponibilizado pelo Tribunal, facilita conhecer os verbetes utilizados nas questões. Levando em consideração tudo que já foi explanado em relação aos desafios enfrentados pelos gestores públicos, essas questões carecem de reformulação, de maneira que se tornem compreensíveis, claras e objetivas.

Propôs-se a padronização de dois encaminhamentos, um "Encaminhamento para respondentes do questionário de autoavaliação do TCU", consiste em apresentar a responsabilidade que é responder o questionário e sua importância, uma vez que do resultado dessas respostas é gerado o Índice Integrado de Governança Pública iGG, as orientações para o preenchimento, instruções quanto a quem contatar para dirimir dúvidas, prazo com data de devolução, contato para quem enviar as respostas. O outro "Encaminhamento a instância qualificada a Receber Informações", constitui-se, apresentação, finalidade do Relatório, importância dos seus resultados, demonstrar o alinhamento ao PDI da UFRPE, ratificar ao Gestor sua competência para tomada de decisão quanto a conhecimento e providências em relação ao resultado apresentado.

Esta pesquisa tenciona contribuir junto à gestão da UFRPE, de forma sistêmica, levando em consideração as dificuldades enfrentadas pelas instituições públicas em acompanhar as mudanças constantes e unilaterais efetuadas pelo TCU nas questões do questionário de autoavaliação, a fim de minimizar a fraqueza "Ineficiência dos processos burocráticos" constante no PDI da UFRPE (2013-2020), pois, transforma um processo burocrático de atendimento ao órgão de controle externo, TCU, em um instrumento capaz de propiciar alguma mudança ou melhoria na gestão, e possa subsidiar as políticas de gestão da universidade, além de colaborar com a Administração Pública em Geral.

Salienta-se que este estudo não é definitivo, no mundo globalizado e tecnológico as mudanças são cada vez mais rápidas e necessitam de constante pesquisa e acompanhamento, ela é um grão de areia numa vasta praia, mas, dá margem para o próximo grão de areia, que dará continuidade a pesquisa com implementações e considerações.

Sugere-se um estudo mantendo pelo menos duas dimensões do primeiro tercil. Eliminando os itens que estejam no terceiro tercil das três dimensões, ou eliminar duas dimensões no terceiro tercil e uma dimensão no segundo tercil. Um estudo com uma investigação apreciativa, ou grupo focal, reunindo os respondentes do questionário de autoavaliação para discussões que enriquecerão o tema aqui proposto.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 2010. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 30 mai 2019.

_____, Decreto n. 1171, de 22 de junho de 1994 (1994). Aprova o **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional Nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em 04 ago. de 2019.

_____. COMPLEMENTAR, LEI. 101/2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.** Disponível em: http://www. planalto. gov. br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101. htm. Acesso em: 05 out. 2020.

_____. LEI 12.527/2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º , no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em 20 out. 2020.

_____. LEI 12.813/2013. **Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto *de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001***. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm. Ac

_____. INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU 01/2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.** Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947. Acesso em: 05 out. 2020.

_____. **Sobre Ouvidoria UFRPE** Recife, PE. Disponível em: http://ww2.ouvidoria.ufrpe.br/. Acesso em 27 mai. 2021.

_____.Tribunal de Contas da União. **Governança. referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília, DF, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/ . Acesso em 15 set . 2020.

_____.Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília, DF, TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 3 ed. 242 p. 220. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/ . Acesso em 20 mai. 2020.

_____. **Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2021** (em preparação). Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília, DF. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em 30 out. 2020.

_____. **História do TCU Linha do Tempo**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília, DF, 2020. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/historia/historia-do-tcu.htm. Acesso em 26 out. 10.

_____. TCU. **Questionário Integrado de Governança e Gestão Públicas 2021: Orientações para preenchimento e envio.** Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm Acesso em 27 mai. 2021.

CAVALHEIRO, Maria Eloisa. JUCHEM, Dionise Magna. Uma análise mais apurada sobre governança e governabilidade**. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, ano I, no. 01, jul de 2009, p. 1-11. Disponível em https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/3/3. Acesso em: 30 mai. 2019.

DAMARES, Laysa. **Me Ensina. 2020**, Canção. Disponível em: https://www.youtube.com/channel/UCcp6BmvNsUWcgDkxArHkH3Q. Acesso em: 30 abr 2021.

DINIZ, Eli. Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo em perspectiva**, v. 15, n. 4, p. 13-22, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392001000400003&script=sci_arttext. Acesso em: 30 out. 2020.

DINIZ, Eli. Reforma do Estado e Governança Democrática: em direção à democracia sustentada, in: **Seminario Internacional sobre Democracia, Gobernanza y Bienestar en las sociedades globales**, 2003.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, 2008. Disponísvel em: https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/07. Acesso em: 30 out. 2020.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. **XIV Encontro do Conpedi**, v. 16, 2005. disponível em: https://www.unisantos.br/upload/menu3niveis_1258398685850_alcindo_goncalves_o_conceito_de_governanca.pdf . Acesso em 05 abr. 2020.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. 2010. 262 p. Disponível em: https://institutopublix.com.br/wp-content/uploads/2019/01/2010_MARTINS-FALC%C3%83O_MARINI_Um-Guia-de-Governan%C3%A7a-para-Resultados-na-Administra%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica.pdf. Acesso em 10 out. 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015. Acesso em 28 out. 2020.

MOREIRA, José Manuel; ALVES, André Azevedo. Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública. ***Revista Enfoques:*** **Ciência Política y Administración Pública**, v. 7, n. 11, p. 11-36, 2009.

NUNES, Edson De Oliveira. **A gramática política do Brasil**: Clientelismo, corporativismo insulamento burocrático. 3 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

OLIVEIRA, Élida. **Ciência e tecnologia acabaram: em 11 anos, orçamento do MEC para as universidades federais cai 37%. G1.** Brasil. 12 mai 2021. Disponível em: https://g1.globo.com/educacao/noticia/2021/05/12/ciencia-e-tecnologia-acabaram-em-11-anos-orcamento-do-mec-para-as-universidades-federais-cai-37percent.ghtml . Acesso em: 26 mai 2021.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Fabrício do Nascimento. **Governança no setor público: análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na Paraíba**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/21353/1/FabricioDoNascimentoSantos_DISSERT.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Pra inglês ver! Confira a origem das principais expressões populares brasileiras**. 2016. Disponível em: https://www.educacao.sp.gov.br/pra-ingles-ver-confira-a-origem-das-principais-expressoes-populares-brasileiras/. Acesso em: 31 out. 2020.

UFRPE. **Organograma da UFRPE e de suas Unidades**. Recife, PE. Disponível em: http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/organogramas-da-ufrpe-e-de-suas-unidades. Acesso em 26 mai. 2021.

_____. **Estrutura administrativa UFRPE**. Recife, PE. Disponível em: http://www.ufrpe.br/br/content/estrutura-administrativa. Acesso em 26 mai. 2021.

_____. **Regimento Interno Audin.** Recife, PE. Disponível em: http://www.audin.ufrpe.br/node/9. Acesso em 27 mai. 2021.

_____. **Regimento Interno NURIC.** Recife, PE. Disponível em: http://NURIC.ufrpe.br/sites/NURIC.ufrpe.br/files/RECU027.2020%20CRIACAO%20E%20REGIMENTO%20DO%20IPE.pdf. Acesso em 27 mai. 2021.

. _____. **Regimento Interno PROPLAN.** Recife, PE. Disponível em: http://ww2.PROPLAN.ufrpe.br/sites/ww2.PROPLAN.ufrpe.br/files/RECU103.2019%20ESTRUTURA%20ORGANIZACIONAL_REGIMENTO%20INTERNO%20%C3%93RG%C3%83OS%20DE%20APOIO%20REITORIA_AD%20REFERENDUM.pdf. Acesso em 27 mai. 2021.

_____. **Regimento Interno Proad.** Recife, PE. Disponível em: http://www.proad.ufrpe.br/br/regimento-interno.pdf. Acesso em 27 mai. 2021.

_____. **Regimento Interno Progepe.** Recife, PE. Disponível em: http://www.sugep.ufrpe.br/sites/ww2.sugep.ufrpe.br/files//REGIMENTO%20PROGEPE_FINAL%20COM%20ORGANOGRAMA%20site.pdf. Acesso em 27 mai. 2021.

_____. **Regimento Interno SIC** Recife, PE. Disponível em: http://www.acessoainformacao.ufrpe.br/sites/ww2.acessoainformacao.ufrpe.br/files/Regimento%20CSIC.pdf. Acesso em 27 mai. 2021.

APÊNDICE 1: INSTRUMENTO DE CONSULTA AOS JUÍZES E JUÍZAS (CONTENDO OS ITENS DO QUESTIONÁRIO DO TCU)

Instrumento de Autoavaliação do TCU 2020 - Consulta às juizas e aos juízes

Antes de tudo, muito obrigado por aceitar participar de nosso trabalho.

Por favor, forneça algumas informações sobre você (clique nos campos sombreados):

Nome:

Formação:

Principal expertise: ☐ Gestão
☐ Contabilidade pública
☐ Prestação de informações qualificadas a usuários externos/Auditoria

Data de hoje: / /2020

Nosso objetivo

Anualmente, o Tribunal de Contas da União cobra das instituições uma autoavaliação relacionada à governança e a controles internos, sob forma de resposta a um questionário. A versão para 2020, objeto desta nossa consulta, é constituída por 105 itens, tornando a tarefa que lhe estamos solicitando bastante extensa. Nos desculpamos por isso, mas efetivamente necessitamos de sua paciência e envolvimento;

O questionário tem os itens organizados de forma a retratar a estrutura institucional. Tal forma serve aos propósitos de análise de contexto, mas assemelha-se a uma autópsia: sabe-se por que a instituição morreu, mas não o que poderia ter evitado isso. Perde-se a perspectiva da prevenção, da ação, da indução de melhorias.

Nosso objetivo é reagrupar os itens, buscando propósitos, consequências, sugestões de ações positivas e construtivas para o aprimoramento institucional. Estamos propondo três categorias para o enquadramento dos itens – gestão, contábil e usuário externo – as quais detalhamos adiante, e é para isso que necessitamos de sua participação.

Após a categorização, elaboraremos uma hierarquia mediante consulta a segmentos institucionais qualificados e proporemos relatórios, eventualmente apoiados em indicadores, a serem regularmente encaminhados às instâncias decisórias da Universidade. Assim, o relatório deixará de ser uma peça de mera prestação de contas, para tornar-se uma útil e eficaz ferramenta da administração.

A missão de Juiz(a)

Ser juíza ou juiz em relação a um instrumento ou sua aplicação é uma missão especial e difícil. Não é nada parecido com as usuais respostas a questionários, em que os dados serão anonimamente tabulados e analisados por estatística descritiva. As respostas, quando há julgamento, são atenta e cuidadosamente analisadas, ponderadas uma a uma, e visam a um objetivo de máxima qualidade e responsabilidade. Servem para *elaborar, certificar e validar procedimentos e ações futuras,* essas eventualmente baseadas em consultas de massa, de que participam dezenas, centenas de respondentes.

Para tanto, selecionam-se pessoas especiais, escolhidas a dedo, para avaliar alguma coisa como *experts*. Seu número é em torno de cinco. Querem-se poucas, qualificadas, responsáveis, engajados, sérias.

Ser selecionado como juíza-avaliadora/juiz-avaliador é um ônus, não é tarefa trivial, mas é também um reconhecimento de notável conhecimento e reconhecidas dedicação ao trabalho e experiência profissional.

Cordialmente,

Elisangela Mesquita, *mestranda (elis.ufrpe@gmail.com),*
Piotr Trzesniak, *orientador (piotreze@gmail.com).*
Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública

Para responder

Por favor, observe atentamente os conceitos das três categorias a seguir e não hesite em contactar-nos caso surja alguma dúvida (em azul, entre parênteses, as respectivas denominações abreviadas):

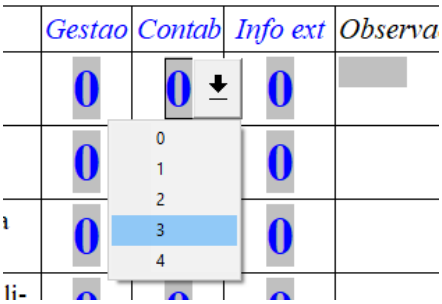
- *Gestão (Gestão)*: o item diz respeito a um aspecto gerencial; a resposta colhida permite pelo menos *identificar uma situação problemática*, relativamente à qual é necessária uma ação administrativa corretiva por parte da instância competente.
- *Contábil (Contab):* o item diz respeito a uma informação de natureza contábil; a resposta permitirá aperfeiçoar a forma de sua apresentação, bem como a coleta e organização das (meta) informações necessárias para apurá-la, desse modo agilizando sua preparação e disponibilização às instâncias competentes.
- *Informação a Cliente Externo (Info ext):* o item diz respeito a uma demanda de interesse de algum órgão ou pessoa externa à instituição. A instituição não necessitaria dessa informação para funcionar normalmente, mas precisa gerá-la por norma e/ou para atender usuários externos. São exemplos as demonstrações contábeis, os relatórios e as prestações de contas (técnicas e qualitativas) aos órgãos de controle e à sociedade.

Nas páginas a seguir, estão listados, em conjuntos de 15, os 105 itens do instrumento do TCU. Após cada um, há três células, referidas como *Gestão*, *Contab* e *Info ext*. Pedimos-lhe que, por favor, mediante uma pontuação de 0 até 4, *avalie a utilidade/adequabilidade da resposta ao item* para *atender a propósitos* pertinentes a cada uma dessas três categorias. ***Se aplicável, pode ser conferida pontuação não nula a um item em mais de uma categoria.***

A opção é feita clicando-se no 0, o que faz surgir o menu *drop down* ilustrado na ***figura***. Desliza-se o *mouse* até a pontuação desejada e se confirma com outro clique.

O espírito é: *em que medida*, a resposta obtida para o item, na instituição, ***permite algum aprimoramento*** nas práticas de gestão e/ou nos procedimentos contábeis e/ou na prontidão/qualidade do fornecimento de informações a usuários externos, referida a seguinte escala:

0 definitivamente ***não permite***, não há relação;
1 ***permite remotamente***, está vagamente relacionado;
2 ***permite medianamente,*** está medianamente relacionado;
3 ***permite***, está ***forte-, mas não perfeitamente*** relacionado (emprego exige procedimentos/informações adicionais);
4 ***permite sem dúvida***, é autosuficiente, está totalmente relacionado.



A partir da resposta ao item, é-se capaz de aprimorar...	*Gestão*	*Contab*	*Info ext*	*Observações*
1 - A estrutura interna de governança da organização está estabelecida?	**0**	**0**	**0**	
2 - A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas?	**0**	**0**	**0**	
3 - A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos?	**0**	**0**	**0**	
4 - O desempenho dos membros da alta administração é avaliado	**0**	**0**	**0**	
5 - As competências dos membros da alta administração são aprimoradas?	**0**	**0**	**0**	
6 - Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a ética e a integridade?	**0**	**0**	**0**	
7 - Há gestão de ética para a organização?	**0**	**0**	**0**	
8 - Programa de integridade da organização está estabelecido?	**0**	**0**	**0**	
9 - Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas?	**0**	**0**	**0**	
10 - A estrutura da gestão de riscos está definida?	**0**	**0**	**0**	
11 - Atividades típicas de segunda linha de defesa estão estabelecidas?	**0**	**0**	**0**	
12 - O processo de gestão de riscos da organização está implantado?	**0**	**0**	**0**	
13 - Os riscos considerados críticos para a organização são geridos?	**0**	**0**	**0**	
14 - O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido?	**0**	**0**	**0**	
15 - A estratégia da organização está definida?	**0**	**0**	**0**	

A partir da resposta ao item, é-se capaz de aprimorar...	*Gestão*	*Contab*	*Info ext*	*Observações*
16 - A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos?	**0**	**0**	**0**	
17 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas?	**0**	**0**	**0**	
18 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas?	**0**	**0**	**0**	
19 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação?	**0**	**0**	**0**	
20 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação?	**0**	**0**	**0**	
21 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações?	**0**	**0**	**0**	
22 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações?	**0**	**0**	**0**	
23 - Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas?	**0**	**0**	**0**	
24 - A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos?	**0**	**0**	**0**	
25 - 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?	**0**	**0**	**0**	
26 - A organização presta contas diretamente à sociedade?	**0**	**0**	**0**	
27- O canal de denúncias está estabelecido?	**0**	**0**	**0**	
28 - Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos?	**0**	**0**	**0**	
29 - A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna?	**0**	**0**	**0**	
30 - A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização?	**0**	**0**	**0**	

A partir da resposta ao item, é-se capaz de aprimorar...	*Gestão*	*Contab*	*Info ext*	*Observações*
31 - A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna?	**0**	**0**	**0**	
32 - Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas?	**0**	**0**	**0**	
33 - Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização?	**0**	**0**	**0**	
34 - A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas?	**0**	**0**	**0**	
35 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados?	**0**	**0**	**0**	
36 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados?	**0**	**0**	**0**	
37 - Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho?	**0**	**0**	**0**	
38 - Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho?	**0**	**0**	**0**	
39 - A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados?	**0**	**0**	**0**	
40 - 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”?	**0**	**0**	**0**	
41 - 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”?	**0**	**0**	**0**	
42 - A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais?	**0**	**0**	**0**	
43 - Há uma política, ou programa, de sucessão?	**0**	**0**	**0**	
44 - As ocupações críticas da organização estão identificadas?	**0**	**0**	**0**	
45 - Há plano de sucessão para as ocupações críticas?	**0**	**0**	**0**	

A partir da resposta ao item, é-se capaz de aprimorar...	*Gestão*	*Contab*	*Info ext*	*Observações*
46 - A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas?	**0**	**0**	**0**	
47 - As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas?	**0**	**0**	**0**	
48 - Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais?	**0**	**0**	**0**	
49 - A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras?	**0**	**0**	**0**	
50 - O ambiente de trabalho organizacional é avaliado?	**0**	**0**	**0**	
51 - A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho?	**0**	**0**	**0**	
52 - Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho?	**0**	**0**	**0**	
53 - Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes?	**0**	**0**	**0**	
54 - Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização?	**0**	**0**	**0**	
55 - Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização?	**0**	**0**	**0**	
56 - A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais	**0**	**0**	**0**	
57 - A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas?	**0**	**0**	**0**	
58 - Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho?	**0**	**0**	**0**	
59 - 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?	**0**	**0**	**0**	
60 - Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados?	**0**	**0**	**0**	

A partir da resposta ao item, é-se capaz de aprimorar...	*Gestão*	*Contab*	*Info ext*	*Observações*
61 - A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação?	**0**	**0**	**0**	
62 - A organização possui plano de tecnologia da informação vigente?	**0**	**0**	**0**	
63 - A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação?	**0**	**0**	**0**	
64 - A organização executa processo de gestão de mudanças	**0**	**0**	**0**	
65 - A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)?	**0**	**0**	**0**	
66 - A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação?	**0**	**0**	**0**	
67 - 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)?	**0**	**0**	**0**	
68 - A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio?	**0**	**0**	**0**	
69 - A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação?	**0**	**0**	**0**	
70 - A organização dispõe de uma política de segurança da informação?	**0**	**0**	**0**	
71 - A organização dispõe de comitê de segurança da informação?	**0**	**0**	**0**	
72 A organização possui um gestor institucional de segurança da informação?	**0**	**0**	**0**	
73 - A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação?	**0**	**0**	**0**	
74 - A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação?	**0**	**0**	**0**	
75 - A organização executa processo para classificação e tratamento de informações?	**0**	**0**	**0**	

A partir da resposta ao item, é-se capaz de aprimorar...	*Gestão*	*Contab*	*Info ext*	*Observações*
76 - A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação?	**0**	**0**	**0**	
77 - A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem?	**0**	**0**	**0**	
78 - A organização executa um processo de software?	**0**	**0**	**0**	
79 - A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação?	**0**	**0**	**0**	
80 - A organização promove a ética nas contratações?	**0**	**0**	**0**	
81 - 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?	**0**	**0**	**0**	
82 - A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações?	**0**	**0**	**0**	
83 - A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações?	**0**	**0**	**0**	
84 - A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações?	**0**	**0**	**0**	
85 - A organização executa processo de planejamento das contratações?	**0**	**0**	**0**	
86 - A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações?	**0**	**0**	**0**	
87 - A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores?	**0**	**0**	**0**	
88 - A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos?	**0**	**0**	**0**	
89 - Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos?	**0**	**0**	**0**	
90 - 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?	**0**	**0**	**0**	

A partir da resposta ao item, é-se capaz de aprimorar...	*Gestão*	*Contab*	*Info ext*	*Observações*
91 - A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado?	**0**	**0**	**0**	
92 - 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?	**0**	**0**	**0**	
93 - A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível?	**0**	**0**	**0**	
94 - O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido?	**0**	**0**	**0**	
95 - São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário?	**0**	**0**	**0**	
96 - O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado?	**0**	**0**	**0**	
97 - Metas formais de economia financeira são estabelecidas?	**0**	**0**	**0**	
98 - Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA?	**0**	**0**	**0**	
99 - As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas?	**0**	**0**	**0**	
100 - No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas?	**0**	**0**	**0**	
101 - A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário?	**0**	**0**	**0**	
102 - A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Usuário (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal)?	**0**	**0**	**0**	
103 - 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?	**0**	**0**	**0**	
104- A organização prioriza a concepção e a prestação de novos serviços em meio digital e proporciona a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados?	**0**	**0**	**0**	
105 - A organização definiu metas para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos digitais?	**0**	**0**	**0**	

.

APÊNDICE 2: QUADRO COMPLETO DE SELEÇÃO DO RESPONDENTES QUALIFICADOS AO INSTRUMENTO DO TCU

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																	
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
1. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida.			X																
2. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas.			X																
3. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade.																			X
4. Há gestão de ética para a organização.																			X
5. Programa de integridade da organização está estabelecido.															X				X
6. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas.																			X
7. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos.					X														X

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
8. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado.					X														
9. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas.					X														
10. A estrutura da gestão de riscos está definida.			X	X															
11. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas.			X	X															
12. O processo de gestão de riscos da organização está implantado.			X	X															
13. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos			X	X															
14. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio.			X	X															
15. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido.				X															

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
16. A estratégia da organização está definida.			X																
17. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.													X						
18. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos.			X																
19. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas					X														
20. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação.											X								
21. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações.	X																		
22. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira.	X																		

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
23. A execução da estratégia é monitorada (eficácia).				X															
24. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada.				X															
25. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade).				X															
26. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos.			X																
27. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas.					X														
28. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação.											X								
29. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações.	X																		
30. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira.	X																		

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
31. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas.									X				X						
32. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos.													X						
33. A organização presta contas diretamente à sociedade.													X						
34. 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.													X						
35. O canal de denúncias está estabelecido.															X				
36. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos.															X				

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
37. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado.													X						
38. 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.											X		X						
39. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados													X						
40. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna.							X	X											
41. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização							X	X											

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
42. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna							X	X											
43. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna							X												
44. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas.					X	X													
45. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização					X	X													
46. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.					X														
47. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados.					X	X													

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
48. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados.						X													
49. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.																		X	
50. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.					X	X													
51. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados					X														
52. 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”					X														

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
53. 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”.						X													
54. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.						X													
55. Há uma política, ou programa, de sucessão.						X													
56. As ocupações críticas da organização estão identificadas.					X														

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
57. Há plano de sucessão para as ocupações críticas.					X														
58. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.																		X	
59. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas.					X														
60. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais.																		X	
61. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.					X														
62. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado.																		X	
63. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.																		X	

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
64. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho.																		X	
65. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes.																		X	
66. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.					X	X													
67. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização						X													
68. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais.						X													

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
69. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas.					X														
70. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho.																	X	X	
71. 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.																	X	X	
72. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.																	X		

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
73. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação.											X	X							
74. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente.											X	X							
75. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação.											X	X							
76. A organização executa processo de gestão de mudanças.											X	X							
77. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação).											X	X							
78. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação.											X	X							
79. 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).											X	X							

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
80. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio.											X	X							
81. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação.											X	X							
82. A organização dispõe de uma política de segurança da informação.											X	X							
83. A organização dispõe de comitê de segurança da informação.											X	X							
84. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação.											X	X							
85. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação.											X	X							

Item do instrumento do TCU	*Quem é mais qualificado para responder*																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
86. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação.											X	X							
87. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação.											X	X							
88. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações.											X	X							
89. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação.											X	X							
90. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem.											X	X							
91. A organização executa um processo de software.											X	X							
92. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação.											X	X							

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
93. A organização promove a ética nas contratações.	X	X																	
94. 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.		X																	
95. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações.	X																		
96. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações.	X																		
97. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações.	X																		

Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		
	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
98. A organização executa processo de planejamento das contratações.	X	X																	
99. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.	X	X																	
100. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores.	X	X																	
101. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos.	X	X																	
102. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos.	X	X	X																
103. 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.	X	X																	
Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		

	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
104. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado.	X	X																	
105. 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.	X	X																	
106. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível.	X	X																	
107. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido.	X	X																	
108. 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).	X	X																	
Item do instrumento do TCU	***Quem é mais qualificado para responder***																		

	PROAD		PROPLAN		PROGEPE		Auditoria Interna		NURIC		NTI		Serviço de Informação ao Cidadão		Ouvidoria		Consulta interna ampla		Comissão de Ética
	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	Gest	Colab	
109. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado.	X	X																	
110. Metas formais de economia financeira são estabelecidas.	X	X																	
111. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA	X	X																	
112. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas.	X	X																	
113. No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas.	X	X																	
114. A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário.	X	X																	

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).

APÊNDICE 3: QUADRO COMPLETO DE SELEÇÃO DO DA INSTÂNCIA INSTITUCIONAL MAIS ADEQUADA PARA ATUAR EM RELAÇÃO AS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO DO TCU

Item do instrumento do TCU	*Para quem o resultado é mais útil*												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
1. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida.								X					
2. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas.								X					
3. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade.								X					
4. Há gestão de ética para a organização.								X					
5. Programa de integridade da organização está estabelecido.								X					
6. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas								X					
7. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos.								X					
8. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado.								X					
9. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas.								X					
10. A estrutura da gestão de riscos está definida.		X											
11. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas.								X					
12. O processo de gestão de riscos da organização está implantado.								X					
13. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos.		X						X					
14. A organização executa processo de gestão de continuidade do								X					

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
negócio.													
15. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido.		X											
16. A estratégia da organização está definida.		X											
17. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.	X	X	X				X	X	X				
18. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos.	X	X											
19. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas.			X										
20. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação.		X				X							
21. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações.	X	X	X					X					
22. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira.	X	X	X					X					
23. A execução da estratégia é monitorada (eficácia).	X	X											
24. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada .	X	X											
25. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade).	X	X											
26. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos.	X	X	X										
27. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas.			X										
28. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação.						X							

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
29. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações.	X		X										
30. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira.	X	X											
31. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas.								X					
32. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos.	X		X					X					
33. A organização presta contas diretamente à sociedade.													
34. 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.	X	X	X	X				X					
35. O canal de denúncias está estabelecido.								X					
36. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos.	X	X	X	X				X					
37. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado.	X	X	X										
38. 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.						X						X	X

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
39. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.	X							X					
40. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna.	X	X	X	X				X					
41. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização.	X	X	X	X				X					
42. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna.				X				X					
43. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna.				X				X					
44. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas.			X										
45. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização.			X										
46. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.			X										
47. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados.			X										
48. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados.			X										

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
49. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.			X										
50. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.			X										
51. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados.			X					X					
52. 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”.			X										
53. 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”.			X										

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
54. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.			X										
55. Há uma política, ou programa, de sucessão.			X										
56. As ocupações críticas da organização estão identificadas.			X										
57. Há plano de sucessão para as ocupações críticas.			X										
58. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.			X										
59. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas.			X										
60. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais.			X										
61. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.			X										
62. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado.			X										
63. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.			X										

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
64. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho.			X										
65. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes.			X										
66. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.			X										
67. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização.			X										
68. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais.			X										
Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
69. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas.			X										
70. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho.			X										
71. 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.			X										

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
72. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.			X										
73. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação.						X							
74. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente.						X							
75. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação.	X	X	X			X							
76. A organização executa processo de gestão de mudanças.	X					X							
77. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação).	X					X							
78. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação.						X							
79. 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).						X							
80. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio.						X							

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
81. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação.						X							
82. A organização dispõe de uma política de segurança da informação.						X							
83. A organização dispõe de comitê de segurança da informação.						X							
84. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação.						X							
85. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação.						X							
86. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação.						X							
87. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação.						X							
88. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações.						X							
89. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação.						X							
90. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem.						X							
91. A organização executa um processo de software.						X							
92. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação.						X							
93. A organização promove a ética nas contratações.	X	X	X										

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
94. 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.	X												
95. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações.	X		X										
96. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações.	X		X										
97. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações.	X												
98. A organização executa processo de planejamento das contratações.	X												
99. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.	X												
100. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores.	X	X											
101. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos.	X												
102. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos.	X	X											

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
103. 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.	X	X											
104. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado.	X												
105. 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.	X												
106. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível.	X	X											
107. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido.	X	X						X					
108. 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).	X	X											
109. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado.	X	X											

Item do instrumento do TCU	***Para quem o resultado é mais útil***												
	PROAD (gestor)	PROPLAN (gestor)	PROGEPE (gestor)	AUDIN (gestor)	NURIC (gestor)	NTI (gestor)	Serviço de Informação ao Cidadão	Reitoria Alta gestão	Comunic Social	Repres Colab	Repres Docent	Repres Disc Grad	Repres Disc Posgrad
110. Metas formais de economia financeira são estabelecidas.	X	X											
111. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA.	X	X											
112. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas.	X	X						X					
113. No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas.	X	X	X					X					
114. A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário.	X	X											

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir do TCU (BRASIL, 2020).