

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**M**

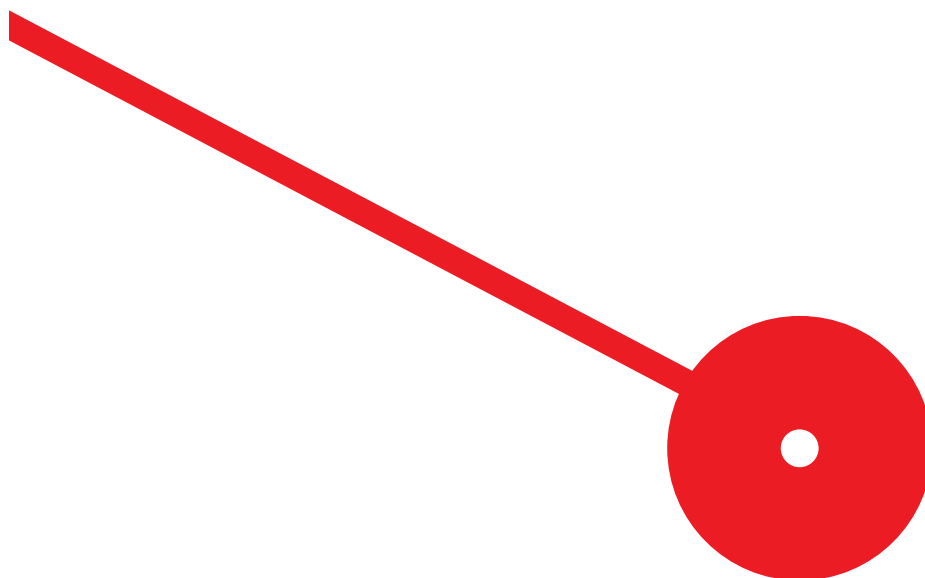
MESTRADO

ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

**O Novo paradigma da Gestão Pública no Brasil: o processo de implantação da governança pública e o desempenho dos servidores que estão nos cargos de gestão dos *campi* do Instituto Federal de Rondônia**

Alberto Bruno de Oliveira Viana

06/2021



Alberto Bruno de Oliveira Viana. O Novo paradigma da Gestão Pública no Brasil: o processo de  
implantação da governança pública e o desempenho dos servidores que estão nos cargos de

gestão dos *campi* do Instituto Federal de Rondônia

06/2021

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**M**

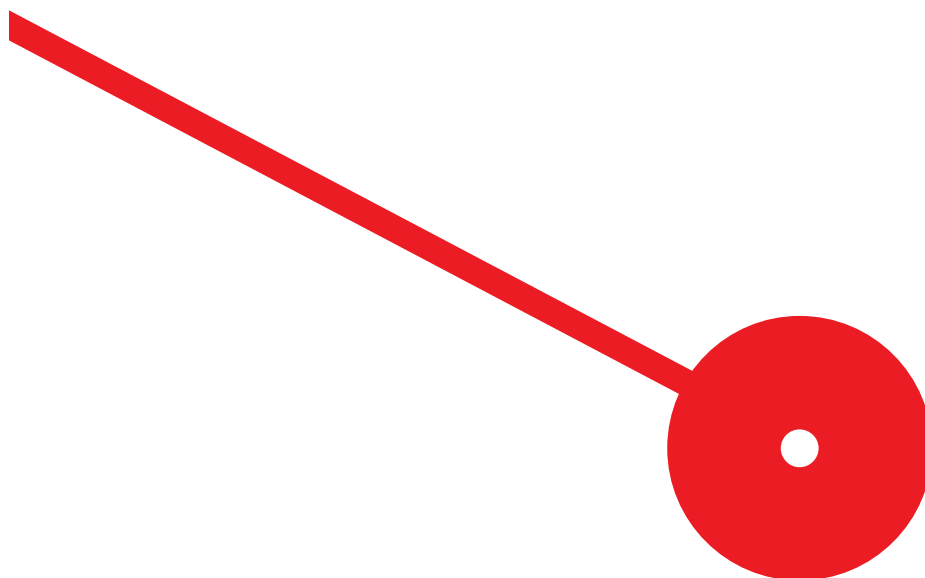
MESTRADO

ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

**O Novo paradigma da Gestão Pública no Brasil: o processo de implantação da governança pública e o desempenho dos servidores que estão nos cargos de gestão dos *campi* do Instituto Federal de Rondônia**

Alberto Bruno de Oliveira Viana

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Administração, sob a orientação de Arminda Maria de Sá Moreira Barbosa Sequeira.



## **Dedicatória**

Dedico esta pesquisa à minha esposa, Keila Alves da Silva, aos meus filhos Diego Matheus Alves Leão, Maria Isabele Alves Viana e Ana Júlia Alves Viana, pois foram compreensivos nos momentos em que precisei me ausentar de tudo para a conclusão da mesma. Aos meus pais, que sempre me incentivaram a estudar e a buscar os melhores caminhos.

## **Agradecimentos**

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), aos amigos de trabalho, servidores do *Campus* Porto Velho Zona Norte, pelo incentivo e grande ajuda, em muitos momentos em que precisei de indicações de materiais e na ajuda com a pesquisa em si. Aos amigos mestrandos do IFRO e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), pelas alegrias vividas em um país tão distante, mas tão nosso nos dias que lá estivemos em busca de um novo conhecimento e pelas amizades por toda a vida que construímos a partir de então.

Aos amigos que se tornaram irmãos, Emi Silva, Raimundo Silva e Ricardo Velho, que juntos formamos nossa “Família Lusitana” e vivemos muitas aventuras em terras daquele Velho Continente, onde aprendemos muito uns com os outros e nos mantivemos companheiros desde então.

À minha orientadora, professora Arminda Sá, que com tanta paciência e compreensão me ajudou neste tão grande projeto, que deu muita dor de cabeça tanto em mim quanto nela, pois um trabalho de grande volume nos exigiu um grande esforço para concluir dentre tantas idas e vindas de arquivos de Word.

À coordenadora do Mestrado, professora Anabela, que tanto nos atendeu de forma consciente e segura, quando tínhamos dúvidas em relação aos diversos trâmites do curso como um todo.

Aos professores Paulo Gonçalves, Isabel Ardions, Raquel Pereira, Ana Azevedo, Adriana de Oliveira, Orlando Rua, Amélia Silva, Adelina Andrês, Paula Peres e Luciana Oliveira, muito obrigado pela paciência em ensinar brasileiros tão animados em sala de aula.

E ainda, ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), que aceitou esta parceria com o IFRO e nos forneceu uma formação superior de qualidade.

E, por fim, à família, base de tudo em minha vida, que sempre me deu total apoio em tudo que empreendi.

## **Resumo:**

Existe um novo paradigma para a gestão pública baseada nos conceitos de governança e liderança, que estão, desde 2000, em fase de implantação na Administração Pública brasileira, sendo essa uma iniciativa do governo federal brasileiro. Assim, este estudo tem por finalidade verificar em que estágio do processo de implantação da Governança se encontra o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) tendo por base os princípios, normativas e requisitos definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para a transposição do modelo de governança para a realidade concreta de uma instituição de ensino pública. Complementarmente pretende-se aferir o grau de conhecimento sobre o tema da governança por parte dos responsáveis, referentes aos dois últimos mandatos eletivos dos seus diretores-gerais, consistindo a análise no confronto dos resultados atingidos com os objetivos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Pretendemos, ainda, proceder ao levantamento do perfil profissional inicial e adquirido ao longo do exercício das funções de cada diretor-geral, com a intenção de verificar se existe uma correlação entre formação acadêmica e a experiência profissional em liderança e gestão e desempenhos alinhados com o que preconiza da Governança no componente de Gestão de Pessoas. No sentido de responder a esses objetivos, esta investigação adotou a abordagem quali-quantitativa, com método hipotético-dedutivo. A análise metodológica foi realizada por meio do Estudo de Caso, com recolha de dados foi realizada por intermédio de questionário via Google Forms, com perguntas fechadas aos diretores-gerais dos *campi* do IFRO e entrevista semiestruturada com o reitor do Instituto. Foram apresentadas as conclusões sobre o grau de implantação da Governança no IFRO. Em linhas gerais, percebeu-se que a implantação da Governança no IFRO ainda não foi concluída e não acontece de forma linear nos *campi* que compõe o Instituto.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Governança. Gestão. Plano de Desenvolvimento Institucional. IFRO.

## **Abstract**

There is a new paradigm for public management based on the concepts of governance and leadership, which are, since 2000, being implemented in the Brazilian Public Administration, this being an initiative of the Brazilian federal government. Thus, this study aims to verify at what stage of the Governance implementation process is the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia (IFRO) based on the principles, rules and requirements defined by the Federal Court of Accounts (TCU) to transpose the governance model to the concrete reality of a public education institution. In addition, it is intended to assess the degree of knowledge on the governance theme by those responsible, regarding the last two elective terms of their General Directors, consisting of the analysis of the comparison of the results achieved with the objectives set out in the IDP. We also intend to survey the initial professional profile acquired during the exercise of the duties of each General Director, with the intention of verifying whether there is a correlation between academic training and professional experience in leadership and management and performances aligned with the that advocates Governance in the People Management component. In order to respond to these objectives, this investigation adopted a qualitative and quantitative approach, with a hypothetical-deductive method. The methodological analysis was carried out through the Case Study, with data collection was carried out through a questionnaire via Google Forms, with questions closed to the General Directors of the IFRO campuses and semi-structured interview with the Dean of the Institute. Conclusions were presented on the degree of implementation of Governance in IFRO. In general, it was noticed that the implementation of Governance in IFRO has not yet been concluded and does not happen in a linear way in the campuses that make up the Institute.

**Keywords:** Public administration. Governance. Management. Institutional development plan. IFRO.

# Índice Geral

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
1 Evolução dos modelos de gestão pública e suas repercussões no Brasil.....	5
2 Governança: Origem e Evolução do Conceito .....	12
3 Governança e Gestão .....	18
4 Governança Pública e sua emergência no Brasil.....	19
5 Conceitos e práticas de Governança definidas pelo TCU .....	24
6 Apresentação da instituição em estudo.....	32
6.1 Enquadramento histórico dos IFECTs e apresentação da instituição objeto da pesquisa .....	32
6.2 A implantação da Governança no IFRO .....	33
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
7 Enquadramento Metodológico .....	39
7.1 Estrutura da pesquisa .....	40
7.2 Objetivo Geral .....	40
7.3 Objetivos Específicos e Hipóteses.....	40
7.4 Desenho da investigação .....	42
7.5 Elaboração dos instrumentos de recolha de dados .....	44
<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
8.1 Apresentação dos dados recolhidos através de questionário.....	51
8.2 Apresentação dos dados recolhidos através de entrevista com o Reitor .....	95
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>119</b>
9 Conclusões e implicações teóricas e práticas do estudo.....	120
10 Limitações do estudo .....	123
11 Recomendações para trabalhos futuros .....	124
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>125</b>
Apêndice A Autorização de Pesquisa.....	132
Figura A1 .....	132
Apêndice B TCLE .....	133
Figura B1 .....	133

Apêndice C Questionários .....	137
Tabela C1.....	137

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Tempo de Funcionalismo Público Federal.....	51
Gráfico 2: Tempo de exercício no cargo de diretor-geral do IFRO .....	52
Gráfico 3: Experiência em cargos de Gestão.....	53
Gráfico 4: Titulação diretor-geral.....	53
Gráfico 5: Área de formação .....	54
Gráfico 6: Área da Pós-Graduação Lato ou Stricto Sensu .....	55
Gráfico 7: Os princípios de Governança de acordo com o Referencial Básico do TCU ....	56
Gráfico 8: Verbos que fundamentam o atendimento das necessidades e expectativas da comunidade que integram o IFRO .....	57
Gráfico 9: Conhecimento sobre os Mecanismos de Liderança estabelecido pelo RBG .....	58
Gráfico 10: O estabelecimento transparente do processo de seleção de membros do Conselho Superior e da Alta Administração .....	59
Gráfico 11: Formação Continuada aos líderes e servidores para desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes profissionais.....	60
Gráfico 12: Avaliação e Gestão de Desempenho no Instituto.....	61
Gráfico 13: Assinale abaixo o (s) termo (s) que o IFRO se baseia para elaborar seus critérios de Gestão de Pessoas de acordo com os princípios de Governança.....	62
Gráfico 14: Código de Ética e Conduta que define Padrões de Comportamento dos membros dirigentes de acordo com os Referenciais de Governança do TCU .....	63
Gráfico 15: Princípios e comportamentos de acordo como o Referencial Básico de Governança para estabelecimento de controle para evitar preconceitos, vieses ou conflitos de interesse que influenciem as decisões e as ações de membros da Instituição .....	64
Gráfico 16: O Referencial Básico de Governança preconiza o estabelecimento dos mecanismos para garantia da atuação de acordo com os padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta da Instituição .....	65
Gráfico 17: Princípios de conduta e comportamentos, em que se baseiam o Código de Ética Interno e atuação profissional do servidor e a que os membros organizacionais têm de obedecer.....	66
Gráfico 18: Estruturação de unidades e subunidades funcionais com delegação de autoridade .....	67

Gráfico 19: Atribuição de mandato legal, poder e responsabilidade pelos recursos alocados para executar os planos que permitem atingir os objetivos e metas institucionais .....	68
Gráfico 20: Definição de Controles Internos que visam a responsabilização final pelos resultados produzidos .....	69
Gráfico 21: Estabelecimento de uma Estrutura Interna de Auditoria que apoia e mitiga o risco de mau uso do poder delegado.....	70
Gráfico 22: Zelo e priorização do alcance das metas organizacionais .....	71
Gráfico 23: Definição de metas e objetivos para avaliação.....	71
Gráfico 24: Alinhamento das normas internas com as externas dos Órgãos de Controle..	72
Gráfico 25: Plano de Trabalho de acordo com sua percepção situacional de cada Campus .....	73
Gráfico 26: Os dirigentes se responsabilizam pelo cumprimento de diretrizes e políticas para gestão da Instituição .....	74
Gráfico 27: O não cumprimento de metas, definidas pelo PDI é penalizado de acordo com as prerrogativas estabelecidas no Regimento Interno.....	75
Gráfico 28: O sistema de governança definido, implantado ou em fase de implantação é divulgado dando a conhecer as estruturas administrativas, os papéis e responsabilidades de cada instância de Governança?.....	76
Gráfico 29: Os processos de trabalho, fluxos de informação e de decisão são conhecidos por todas as partes interessadas, internas e externas?.....	77
Gráfico 30: O sistema de Governança e promoção do conhecimento e interajuda entram dos limites internos estabelecidos com o sistema.....	78
Gráfico 31: Sistema de Governança e a avaliação dos riscos-chave que são capazes de interferir no alcance dos objetivos organizacionais.....	79
Gráfico 32: O sistema de Governança fornece informações claras para que os riscos-chave sejam gerenciados.....	80
Gráfico 33: Existência de um Sistema de Gestão de Risco e Controle Interno e sua Implantação do IFRO .....	81
Gráfico 34: Avaliação da Alta Administração dos riscos críticos por meio da gestão de risco e controle.....	81
Gráfico 35: Os resultados do sistema de gestão de riscos e Controle Internos usados pela Alta Administração para apoiar os seus processos decisórios?.....	82
Gráfico 36: Contribuição do Sistema de Gestão de Riscos de Gestão e Controle Interno para a melhoria do desempenho organizacional.....	83

Gráfico 37: Resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria.....	84
Gráfico 38: Sobre a organização interna, já existe no IFRO a definição de papéis e responsabilidades do Conselho de Administração ou equivalente implantação da Governança.....	84
Gráfico 39: O Sistema de Governança está definido e implantado, com delimitação das estruturas administrativas, dos papéis e das responsabilidades desse modelo de gestão? ..	85
Gráfico 40: O Sistema de Governança na Instituição é executado em conformidade com as definições dos órgãos de controle, com o conhecimento e interação das partes interessadas dentro dos limites estabelecidos .....	86
Gráfico 41: O Sistema de Governança como um conjunto de decisões e acompanhamento é focado na Alta Direção do Instituto que define e redimensiona as diretrizes sempre que necessário.....	87
Gráfico 42: Políticas e estratégias de Governança e Gestão de Pessoas do Instituto e o alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) .....	87
Gráfico 43: Dificuldades enfrentadas para o alinhamento das políticas e estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com o preconizado pela Governança do TCU .....	88
Gráfico 44: Participação dos servidores no planejamento organizacional, atuando nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de Gestão de Pessoas .....	89
Gráfico 45: A gestão participativa do instituto segue o que preconiza as diretrizes do TCU no que tange a Governança de Gestão de Pessoas e seus requisitos mínimos?.....	90
Gráfico 46: Quais as principais dificuldades encontradas na implantação de Governança no mecanismo de Liderança da sua Gestão? .....	90
Gráfico 47: Melhorias constatadas nos processos institucionais após o início da implantação da Governança.....	91
Gráfico 48: No Plano de Desenvolvimento Institucional e a definição de metas a serem alcançadas por cada um dos campus .....	92
Gráfico 49: Indicadores de Desempenho criados para aferir o grau de alcance de cada Campus em relação às metas definidas pelo PDI.....	93
Gráfico 50: Grau de alcance dos objetivos definidos pelo PDI por campus .....	94
Gráfico 51: Os resultados alcançados são aferidos para ser possível introduzir medidas de incentivo, medidas corretivas ou medidas de apoio específico do campus que você dirige? .....	94

Gráfico 52: Grau de alcance tem algum impacto na avaliação de desempenho e suas  
consequências ..... 95

## Índice de Figuras

Figura 1: Sistema de Governança de Órgãos e Entidades de Instituições Públicas .....	23
Figura 2: Perspectivas de Observação da Governança no Setor Público .....	26
Figura 3: Componentes dos Mecanismos de Governança.....	31
Figura 4: Distribuição geográfica do IFRO em Rondônia .....	34
Figura 5: Organograma IFRO .....	35

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Resumo dos Princípios Básicos de Governança para o Setor Público .....	28
Tabela 2: Eixo e Prática explorada no Questionário .....	46
Tabela 3: Roteiro da Entrevista com reitor com Objetivos e Eixos a serem explorados ....	48

## **Lista de abreviaturas**

AP – Administração Pública

APB – Administração Pública Brasileira

APF – Administração Pública Federativa

APL – Arranjos Produtivos Locais

CE – Código de Ética

CEFET – Centros Federais de Educação Tecnológica

CF – Constituição Federal

CGU – Controladoria Geral da União

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

CIPFA – Chartered Institute of Public Finance and Accountancy

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

DEaD – Diretoria de Educação a Distância

DG – Diretores-gerais

EaD – Educação a Distância

ETF – Escolas Técnicas Federais

IFAC – International Federation of Accountants

IFECT – Institutos Federais de Educação Científica e Tecnológica

IFRO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

GPGP – Guia da Política da Governança Pública

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação e do Desporto

MP – Ministério Público

NPM – New Public Management

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

RBG – Referencial Básico de Governança

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

TCU – Tribunal de Conta da União

# INTRODUÇÃO

O aprimoramento na oferta dos serviços públicos configura-se em uma necessidade emergente, tendo em vista as mudanças das sociedades e dos modelos de Gestão estabelecidos para cada recorte temporal. Estudos sobre políticas de aperfeiçoamento da Gestão Pública se intensificaram tanto nos países desenvolvidos, como nos em desenvolvimento, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, ocasião onde o emprego e a carreira pública ganham destaque nas nações. Nesse sentido, os países da Europa e América Central, destacam-se quando o assunto é investigar a forma de gerir a coisa pública, bem como o desenvolvimento de novas teorias, conceitos e métodos baseados na ciência política para a Administração Pública.

Esses estudos levaram à problematização da Administração Pública dentro dos modelos de Gestão que foram se desenhando ao longo dos tempos, passando por diferentes designações, práticas até chegar ao modelo mais recente, designado pela maioria dos autores como Governança. Esse modelo de Gestão teve início no mundo corporativo e em virtude dos seus resultados foi estendido para o domínio público nos Estados Unidos e países da União Europeia no final da década de 1980.

A exemplo desses países, no Brasil, a Governança foi replicada, inicialmente, nas organizações e empresas da iniciativa privada já na metade da década de 1990, por motivação de grandes empresários, acionistas e dirigentes, que buscavam mudanças efetivas na dinâmica dos processos, nos resultados e, principalmente, no alcance dos objetivos organizacionais atrelados à Governança enquanto modelo de Gestão.

Assim, em 2007, o governo federal solicita estudos sobre a viabilidade da implantação da Governança no domínio público, capitaneado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que utilizando suas prerrogativas legais e sua condição de tribunal administrativo de controle externo do governo federal ficou responsável pelo acompanhamento, fiscalização e implantação da Governança nos órgãos da Administração Pública Federal, que foi formalizada, entre outros documentos normatizadores, pelo Referencial Básico de Governança do TCU em 2014. Esse Referencial resume os princípios, mecanismos, componentes e práticas de Governança que devem ser implantadas em todo o serviço público federal brasileiro.

Assim, este estudo tem por finalidade verificar em que estágio do processo de implantação da Governança se encontra o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) tendo por base os princípios, normativas e requisitos definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para a transposição do modelo de governança para a realidade concreta de uma instituição de ensino pública.

Complementarmente pretende-se aferir o grau de conhecimento sobre o tema da governança por parte dos responsáveis, referentes aos dois últimos mandatos eletivos dos seus diretores-gerais, consistindo a análise no confronto dos resultados atingidos com os objetivos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Pretende-se, ainda, proceder ao levantamento do perfil profissional inicial e adquirido ao longo do exercício das funções de cada diretor-geral, com a intenção de verificar se existe uma correlação entre formação acadêmica e a experiência profissional em liderança e gestão e desempenhos alinhados com o que preconiza da Governança no componente de Gestão de Pessoas. A relevância do estudo evidencia-se pelo contributo que a pesquisa proporciona ao desenvolvimento da ciência, no sentido de subsidiar o conhecimento e aplicabilidade do conceito de Governança operado pelas organizações públicas federais do Brasil, bem como favorecer a seleção dos critérios de escolha dos gestores, alinhados a gestão eficiente e geradora de resultados.

Em termos metodológicos, desenvolvemos uma pesquisa quali-quantitativa, considerando que “o interesse do pesquisador volta-se para a busca do significado das coisas, porque este tem um papel organizador nos seres humanos e cenários” (Turato, 2005, p.507). O viés quantitativo se evidencia na respondência dos questionários com perguntas fechadas aos diretores-gerais dos *campi* e a análise qualitativa na entrevista com o reitor do Instituto Federal de Rondônia. Os resultados levantados foram apresentados à luz do referencial teórico em contribuição à respondência da problemática apresentada.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## **1 Evolução dos modelos de gestão pública e suas repercussões no Brasil**

Esta seção abordará todo o embasamento teórico onde se subsidiará a análise dos dados. A estrutura da dissertação foi organizada em três capítulos divididos em subseções com vistas a entender o recorte histórico que antecedeu o modelo de gestão da Governança no Brasil, seu conceito, princípios e transformações organizacionais que a apoiam. A estruturação da seção pretendeu apresentar e analisar as transformações organizacionais e os fatores que provocaram as mudanças em perspectiva histórica.

Assim, a organização segue-se abordando a origem do modelo de Gestão da Governança, sua origem e evolução ao longo do tempo. Seguindo da correlação da Governança com a Gestão, Governança Pública e os conceitos e práticas definidas pelo Tribunal de Contas da União na determinação para implantação da Administração Pública Federal (APF) no Brasil. Por conseguinte, foi apresentado um resumo das Práticas de Governança definidas pelo TCU no Referencial de implantação na APF, particularizando para as orientações específicas para os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, afunilando a análise para IFRO, *locus* desta pesquisa.

A organização político-administrativa do Brasil compreende a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, todos autônomos, conforme prevê a Constituição Federal de 1988 do Brasil (Brasil, 1988). O Estado Federal Brasileiro apresenta duas esferas de governo, quais sejam a nacional (União) e a regional (estados). Compete à União, como parte integrante do Estado Federal e Pessoa Jurídica de Direito Público Interno as competências administrativas e legislativas.

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece que a Administração Pública Brasileira, em qualquer dos patamares de Poder da União, - estados, Distrito Federal e municípios - obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esse último fortalecido pela Emenda Constitucional nº19 de 1998. O que se pode concluir é que, à época, já se instituía como premissa à obtenção de resultados eficientes e eficazes por parte da Administração Pública Brasileira. Para Modesto (2000, p. 108), jurista que participou diretamente da redação da proposta de Emenda Constitucional supracitada, a sua inclusão entre os princípios que devem reger a Administração Pública, justifica-se porque “a própria redação original da lei fundamental de 1988 contemplava de forma expressa a exigência de eficiência na Administração Pública em diferentes disposições”. Dessa forma, existe um consenso entre os pressupostos da Administração Pública tradicional, associada a modelos de tipo patrimonialista e burocráticos, com os novos

modelos de Governança, que se baseia no princípio da responsabilização, por todas as ações desenvolvidas com transparência e ética, que os governantes devem assumir.

No Brasil, o debate sobre a função social e o papel do Estado nas ações efetivas da Administração Pública não é algo novo. Essa discussão ganhou força na década de 1980, período no qual os princípios democráticos se fortaleceram (Kilksberg, 1988). A partir daí, as organizações e sociedade como um todo, intensificaram esforços, para buscar alternativas que tornassem o Estado mais eficiente e produtivo em seu projeto democrático e administrativo, primando pela aproximação dos cidadãos aos processos ofertados e pela transparência, controle social e diálogos síncronos de qualificação dos setores públicos (Meirelles, 1995).

Vianna (2011) sustenta que é inútil pensar “reformas administrativas”, sem pensar sobre os agentes que modelarão as mudanças preconizadas nesses planos. Pensar na ruptura do paradigma profissional em relação à reflexão e ação requer um esforço para minimizar os destoamentos conceituais presentes na Administração desde sua concepção, sendo o modelo de gestão o principal deles.

Por seu lado, Bergamini (1998) corrobora sobre os riscos presentes em modismos na Administração Pública. Para que a ação pública tenha intencionalidade em seus processos, faz-se necessário compreender sua história e sua função social na contemporaneidade, o que fortalece a necessidade de estudar as organizações a partir da evolução de suas teorias, concepções e recortes temporais e sociais, permitindo assim, que a atuação da Administração Pública seja aprimorada dentre dos modelos de gestão vigentes.

Para se adentrar no modelo de Gestão Pública no Brasil, faz-se necessário traçar um panorama sobre as transformações que a Administração Pública sofreu ao longo dos diferentes recortes temporais. Antes de explorar o conceito de Administração Pública, é importante entender sobre o principal responsável por sua existência, o Estado. Gruppi (1996, p. 10) afirma que essa é a principal estrutura que fundamenta a Administração Pública no Brasil, pois “é uma das mais complexas instituições concebidas pelo Homem”.

De um modo geral, o Estado é constituído pela tríade: poder político, povo e território, mas não é tão simples assim. Para chegar a uma definição atual do termo, é imprescindível revisitar as teorias de três autores clássicos, Max Weber, Friedrich Hegel, Karl Max, que no campo da política refletiram sobre Estado e Sociedade em suas épocas (Isuani, 1984).

Max Weber apresenta o Estado como contrato social com duas variantes, onde uma coincide com a sociedade e a outra se difere da instituição de governo. Nesse cenário, o

contrato social é a peça chave, seja realizado individualmente ou por grupos que se impõe a outros grupos sociais. Já Hegel, concebe o Estado como abstrato, onde a correlação Estado-Sociedade civil adquire significado dentro de uma condição de interdependência. Por fim, e visivelmente presente na concepção atual de Estado está a abordagem dos pensadores marxistas, que defende um Estado como estrutura independente, separado da sociedade, operando por meio de suas instituições governamentais, administrativas e coercitivas (Costa, 2019).

Revisitando essas concepções e com o olhar na conjuntura atual, pode-se sintetizar que o Estado é responsável pela prestação de serviços de forma qualitativa para as demandas provenientes da sociedade, respeitando seus princípios e atuando de forma responsável, transparente e eficiente (Lozano, 2013).

Nessa perspectiva, a definição de Administração Pública pode apresentar um vasto campo de interpretações, todavia, formalizar um conceito de ancoragem facilitará a compreensão enquanto processo. Assim, a Administração Pública, subjetivamente considerada, compreende tanto os órgãos governamentais, supremos constitucionais, aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incumbe executar os planos governamentais. “A Administração Pública compreende a função política e a administrativa, na perspectiva de traçar diretrizes e executá-las, respectivamente” (Cretella Júnior, 1995, p. 11).

De maneira sintética, Administração Pública é um conjunto de órgãos e servidores que assumem no ato da função pública, prestar serviços e atendimentos às necessidades sociais formalizadas, bem como gerir a coisa pública e seus desdobramentos (Misoczky, 2004). A partir do conceito de Administração Pública (AP), nascem os pressupostos da gestão pública, que une os métodos e práticas administrativas, com intuito de alcançar objetivos coletivos e metas preestabelecidas pelos governos (Meirelles, 1989).

De posse do conceito de AP baseado em seus princípios conceituais, de existência, é válido discorrer sobre a evolução dos modelos de gestão utilizados no Brasil, que ao longo dos anos foram se aperfeiçoando e agregando as nuances dos recortes temporais e sociais em que foram aplicados (Daft, 2010).

O primeiro modelo de Administração Pública no Brasil, denomina-se como patrimonialista e se desenhou ainda no período colonial (1530 a 1822) e perdurou até à Velha República, período que se estendeu de 1889 a 1930 e ficou marcado pelas forças das oligarquias. Esse modelo, baseia-se na organização imposta pela família real, que não

distingua bens públicos e particulares, sendo este o paradigma dos Estados Absolutistas<sup>1</sup> do século XVIII. Existia nesse período um tipo de dominação baseada nas relações de poder, onde o governante era legitimado como protetor e responsável pelo bem-estar dos seus súbditos, em troca da subserviência dos mesmos. Essa relação era formalizada por meio de uma espécie de autorização, sendo os governantes considerados uma extensão da família (Weber, 2004).

O autor aponta ainda, que outra prática marcante no Patrimonialismo era a presença da troca de favores, o que rapidamente se refletiu na Administração Pública, os melhores cargos eram destinados à amigos, familiares e apoiantes dos governos, verificando-se vestígios dessa prática que está presente nos dias atuais uma vez que ainda permanece um certo grau de nepotismo na Administração Pública, isso é o favorecimento de conhecidos o que pode no limite levar à corrupção. A entrega de cargos a pessoas amigas, que não tinham necessidade de demonstrar que possuíam qualificação, foi outro impedimento para a profissionalização e para a formalização de carreiras profissionais na Administração Pública. Os cargos e recursos estatais eram apropriados por grupos políticos e funcionários públicos, identificados com o poder dominante, em um cenário que Weber prevê em sua definição de Estado. Portanto, a prática e o método se distanciam cada vez mais dos princípios modernos de Administração Pública, uma vez que Estado e Sociedade Civil estão dissociados (Sorj, 2000 citado por Oliveira & Santos, 2011).

O marco que ditou o fim desse modelo foi a Revolução Francesa (1789 a 1799), haja vista a necessidade de uma gestão pública profissional e técnica para atender a demanda tecnicista que despontava. O capitalismo foi outro fator que abreviou o fracasso do Patrimonialismo, uma vez que defende a distinção do Estado, mercado e sociedade. Com base nesses pressupostos, surgem os primeiros passos do modelo burocrático, baseado no mérito profissional defendida por Max Weber.

O surgimento do liberalismo<sup>2</sup>, no século XVII, fortaleceu essa teoria econômica que sugeria uma estrutura conceitual de um novo movimento econômico proveniente da alta industrialização iniciada nesse século e consolidada no século seguinte (Porfírio, 2020). Esse cenário imposto pelo liberalismo estimulou o Estado a ampliar o leque de atividades

---

<sup>1</sup> Estado absolutista é um regime político surgido no fim da Idade Média. Também chamado de Absolutismo se caracteriza por concentrar o poder e autoridade no Rei e de uma escassa elite. Nesse tipo de governo, o Rei está totalmente identificado com o Estado, ou seja, não há diferença entre a Pessoa Real e o Estado que governa. Não há nenhuma Constituição ou lei escrita que limite o poder real e tampouco existe um parlamento regular que contrabalance o poder do monarca. Não se diferencia o bem particular do estatal.

<sup>2</sup> Que pode ser traduzido como um conjunto de teorias políticas que sustentaram uma luta estrutural e política contra o Antigo Regime, ou seja, contra a monarquia absolutista (Porfírio, 2020).

próprias, dentre as quais se destaca a formalização dos primeiros serviços públicos, abrangendo atividades tanto comerciais como industriais, que no modelo de gestão antecessor eram exclusivas da iniciativa privada (Zanella, 2010).

Por volta de 1930, época da aceleração da industrialização brasileira, o modelo burocrático cresce rapidamente com o advento do capitalismo industrial, o que aumenta a complexidade da sociedade. A racionalidade e a separação do que é público do que é privado são características latentes desse modelo, o que veio a reduzir significativamente a corrupção e o nepotismo que o modelo anterior favorecia, objetivando tornar o Estado mais eficiente com a quebra do princípio de poder absoluto dos governos.

O modelo burocrático enfatiza aspectos formais, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida com controle dos processos decisórios, formalismo necessário para os processos de profissionalização na esfera pública. De acordo com os princípios do modelo burocrático, as funções requerem ser executadas por profissionais especializados, com competências específicas, inseridos em uma hierarquia, sendo o seu trabalho supervisionado por um superior hierárquico. O exercício dos cargos públicos passa a ser uma profissão que requer qualificação adequada, com remuneração reconhecida pelo indivíduo e pela sociedade. Acontece aqui a criação das primeiras carreiras na Administração Pública com seleção realizada por meio de concursos públicos (Gabardo, 2003).

Um dos entraves no modelo burocrático foi a desconfiança excessiva em relação aos servidores e contratações, em virtude do controle rígido dos processos. Essa política ganhou força com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, que foi o responsável pela introdução da organização sistemática no serviço público brasileiro. Esse cenário desfavoreceu a eficiência preconizada na prática, pois gerou resistência às mudanças, excesso de formalização, disfunções burocráticas e preocupação excessiva com as regras, não com os resultados (Gabardo, 2003).

Constatou-se que a implementação da burocracia não garantia qualidade e nem a otimização dos processos e prestação de serviços à população. Na prática, o excesso de protocolos causou um efeito inverso ao que se propunha, causando lentidão, encarecimento de custos e atropelamento das demandas públicas. Bresser-Pereira (1996, p. 4) afirma que na verdade “a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

Sobrecarregado de ações rígidas e arcaicas, o modelo burocrático foi perdendo forças e abrindo espaço para um modelo que, além da preocupação com a dinâmica administrativa, contemplasse também a administração indireta e as demandas sociais, fazendo surgir assim,

o modelo gerencial (Bresser-Pereira, 1996). Esse modelo gerencial começou no Brasil, em 1967, com o Decreto-Lei nº 200, marcando o fim do modelo burocrático e legitimando os primeiros passos do gerencialismo no Brasil. Esse modelo tem como finalidade principal atender duas exigências, a saber: a revisão das formas de atuação do Estado e o atendimento das exigências da democracia, haja vista que o modelo burocrático não conseguia atender essas demandas. Essa implementação se deu de forma complexa, uma vez que as disposições sobre Administração Pública na Constituição Federal de 1988 sofreram forte influência do modelo burocrático, o que se evidencia quando Bresser-Pereira (1996, p. 26), afirma que “a dimensão da reforma significa, de um lado, sepultar de vez o Patrimonialismo, e, de outro, transitar da cultura burocrática para gerencial”, ocasionando o abandono total das práticas patrimonialistas da Administração Pública e um distanciamento progressivo do modelo burocrático, para se estabelecer as práticas gerenciais no serviço público.

O modelo gerencial se fundamenta no pensamento neoliberal<sup>3</sup> que defende o Estado mínimo e o preceito de que o mercado e economia precisam ter regras livres porque se autorregulam. A administração gerencial moderna, fortemente influenciada pela postura pragmática das mega-empresas, assim como pela exigência de transparência que provém do mundo anglo-saxônico, desloca o foco do interesse administrativo do Estado para o cidadão, do mesmo modo que antes, a transição da administração patrimonialista, que caracterizava o absolutismo, para a administração burocrática, já havia deslocado o foco de interesse do monarca para o Estado (Campelo, 2010).

Outro interesse da administração pública gerencial centra-se nas descentralizações políticas e administrativas, incluindo o controle organizacional e de resultados, e defende uma administração voltada para o atendimento ao cidadão. O modelo procura adequar as organizações públicas ao seu objetivo primário, que é a prestação de serviços com mais qualidade (Campelo, 2010).

O Estado Social requer uma Administração Pública alinhada ao desenvolvimento tecnológico, eficiente e transparente, mas, tal como destaca Bresser-Pereira (1996), os aspectos burocráticos não foram suprimidos do modelo gerencial, mas as disfunções foram corrigidas, o que promove a legitimação da burocracia diante das demandas da sociedade. Sendo assim, o método gerencial não se opõe à burocracia, o que se evidencia na manutenção de suas principais características, tais como: admissão, seleção por concursos e competências para os cargos públicos, meritocracia e avaliações de desempenho, mas a aperfeiçoa.

---

<sup>3</sup> “Neoliberalismo é um novo conceito do liberalismo clássico. Sua principal característica é a defesa de maior autonomia dos cidadãos nos setores político e econômico e, logo, pouca intervenção estatal” (Campelo, 2010, p. 313).

O desenvolvimento da administração de caráter Gerencial é dividido em fases, a saber: Modelo Gerencial Puro, o *New Public Management* e o *Public Service Orientation*. Cada fase contempla um processo evolutivo dentro do gerencialismo, que assume nuances no sentido de maior eficácia ao longo de sua existência. A sua evolução é apresentada pelo autor de forma resumida:

O primeiro país a adotar o **Modelo Gerencial Puro** (em inglês – *managerialism*) foi a Inglaterra, durante o governo de Thatcher, em 1979. As primeiras ações buscavam a redução de custos e o aumento da eficiência. Vista como mais eficientes, as práticas do setor privado passaram a ser inseridas na administração pública. Em linhas gerais, o gerencialismo tem como principais características: controle por resultados “*a posteriori*”, maior autonomia e flexibilidade, descentralização, responsabilidade (*accountability*), orientação para o cidadão, participação social, transparência e eficiência. O segundo momento, surge na década de 80, o *New Public Management* (ou Nova Gestão Pública), que introduz a premissa da efetividade e a busca pela qualidade dos serviços prestados à sociedade, considerando prioritariamente a satisfação das necessidades dos usuários e não as da máquina pública. As premissas do modelo apoiam-se na descentralização, incentivo à competitividade e flexibilização dos modelos contratuais. Por último durante os anos 90 aparece o **Public Service Oriented – PSO**, que seria uma atualização da Nova Gestão Pública, que passa a considerar o usuário como cidadão – atribuindo a este não somente direitos, mas também deveres. (Santos, 2017, pp 6-7).

Respeitadas as especificidades das fases, de um modo geral, as principais características do modelo gerencial são: a equidade, transparência, *accountability*<sup>4</sup>, planejamento estratégico, participação popular e justiça. Essa última fase do gerencialismo, objetiva aproximar o cidadão do Estado, além de melhorias contínuas para a prestação de serviços. O modelo defende ainda a descentralização para a efetividade das políticas públicas.

Foi com base nesse modelo que ascendeu a união da eficiência e eficácia nos processos administrativos, fazer da melhor forma, com os menores custos possíveis, onde a cobrança por resultados assertivos pela sociedade é bem-vinda perante o Estado (Martins, 1997). O modelo foi lançado em 1995, no Brasil, a título de reforma gerencial da Administração Pública, que dispunha sobre a dimensão institucional, gerencial e cultural.

---

<sup>4</sup> Accountability pode ser traduzido como controle, fiscalização, responsabilização, ou ainda prestação de contas (Spinoza, 2012).

No Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)<sup>5</sup>, foram criadas instituições, procedimentos administrativos sistematizados, práticas gerenciais com uma nova visão da Administração Pública.

Essa nova proposta ganhou estatuto de “Nova Gestão Pública<sup>6</sup>”, que traz em sua essência uma transformação no que tange ao alcance de resultados no âmbito da Administração Pública, formalizando ações, procedimentos e técnicas, com vistas à modernização e evolução da gestão pública. Essa organização se formalizou na década de 1990, durante o governo do Presidente Fernando Collor de Mello e teve como principal objetivo a redução dos gastos públicos e um maior controle sobre as contas públicas (Marini, 1996).

A efetiva implantação dessa reforma ocasionou a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) em 1995, no governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso e foi legalizada pela Emenda Constitucional nº 19/98 (Ementa da Reforma Administrativa). O cenário decadente da crise fiscal, a hiperinflação e a forte presença da globalização foram mola propulsora para essas mudanças na gestão pública do país (Abruccio, 1997).

Marini (1996) alerta que, embora os modelos de Administração Pública tenham seus marcos e caracterizações dentro de um recorte temporal, elas são imbricadas e complementares, compondo assim, um ciclo evolutivo da gestão pública no país. Um modelo apoia-se no outro e práticas de modelos anteriores podem ser observadas nos demais sob nova perspectiva. Prova disso é a presença marcante dos traços da burocracia presente até os dias de hoje atrelados às ações gerenciais da Administração Pública.

Após o estabelecimento da Reforma Administrativa, o conceito de Governança, bem como, seus princípios e pressupostos foram ganhando força na Administração Pública no Brasil.

## **2 Governança: Origem e Evolução do Conceito**

Antes de adentrar-se nos desdobramentos da governança propriamente dita, é importante compreender a epistemologia do conceito. O termo governança é utilizado com diferentes significados, a depender do contexto aplicado, que pode ser na economia, política

---

<sup>5</sup> O PDRAE tinha como principal objetivo a implantação do modelo gerencial na administração pública brasileira. O projeto estava assente em alguns pilares: ajuste fiscal duradouro; reformas econômicas voltadas para o mercado; reforma da previdência social e reforma do aparelho do estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente as políticas públicas. (Abruccio, 1997).

<sup>6</sup> O movimento da Nova Administração Pública define-se como um debate profissional sobre a estrutura, a gestão e o controle da administração pública. Tal diálogo envolvendo os funcionários e a academia deve concentrar-se na busca por respostas às questões de como estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos (Marini, 1996).

e até mesmo na geografia (Kjaer, 2004). O Banco Mundial, em seu Relatório de Desenvolvimento Mundial, apresenta uma conceituação que bem traduz o modelo de gestão na contemporaneidade, ficando definida como sendo “um processo por meio do qual atores estatais e [não estatais] interagem para formular e implementar políticas dentro de um conjunto pre-definido de regras formais e informais que moldam e são moldadas pelo poder” (Silva, 2010, p. 70).

O século XX trouxe consigo significativas mudanças na economia e na organização das sociedades, o que fez com que a forma de pensar e aplicar os pressupostos da Administração Pública evoluísse. Precisamente nas décadas de 1980 e 1990, muitos movimentos amparados pelos princípios da *New Public Management* (NPM) promoveram a ascensão no desenvolvimento das organizações e instituições dos países europeus, o que não foi suficiente para suprir as insuficiências emergentes (Osborne, 2010). Inicialmente, a NPM propunha nos Estados Unidos e países anglo-saxões, a transferência de soluções e conhecimentos desenvolvidos no setor privado para Administração Pública como redução do tamanho da máquina burocrática e ênfase no aumento da eficiência. O termo governança surgiu ainda na década de 1940, com a teoria do filósofo e economista Friedrich Hayek que defendia “que o mecanismo de mercado é a melhor forma de governança econômica” (Jessop, 1999, p. 4) e chamava atenção também para a necessidade de redução de riscos, complexidades burocráticas empresariais, controle dos fenômenos contingentes aos negócios, descentralização da tomada de decisões e a necessidade de utilizar novas regras que combatessem os abusos das diretorias executivas das empresas e a inoperância dos conselhos de administração.

Jessop (1999), por sua vez, acrescenta que os princípios da Governança contrastam com a hierarquia de mercado, uma vez que esta oferece resistência em abdicar da administração hierárquica vertical (de cima para baixo), em nome de uma administração com controle externo direto e decisões e objetivos interdependentes, não exclusivamente dependentes da ação unilateral dos proprietários. Essa foi a principal batalha na evolução do conceito de Governança nos países da Europa e nos Estados Unidos, até que os cenários econômicos e sociais forçassem uma evolução que contemplasse mais efetividade de seus pressupostos.

Assim, pode-se afirmar que, teoricamente, o termo Governança deriva da Governança Corporativa que despontou no cenário mundial a partir da década de 1980 nos Estados Unidos, motivado pelos fatores mencionados, e se estabeleceu e veio para corrigir, os abusos praticados por parte de alguns dirigentes de empresas. O descontentamento,

agregado com intensos estudos e pesquisas no âmbito acadêmico e empresarial e na esfera governamental, trouxe mudanças na legislação no que tange à dinâmica de gestão administrativa, das quais destacam-se a criação de procedimentos e práticas de gestão e organização transparentes dos processos dentro das empresas e organizações (Steinberg, 2003).

Nessa perspectiva, a Governança desponta como um modelo de gestão que visa corrigir os problemas de ordem gerencial e administrativa, propondo uma transformação no conceito de gestão passando de “fazer bem as coisas certas”, para “fazer a coisa certa”, embora os dois conceitos caminhem lado a lado, em uma perspectiva de complementariedade. Com base nessa concepção, o termo Governança tem sido utilizado no mundo nos domínios privado e público, de forma mais insistente nos últimos 30 anos (Costa, 2019). Sua implantação, segundo os órgãos fiscalizadores, deve ser acompanhada e monitorizada, para que seus objetivos institucionais sejam alcançados, zelando para que os interesses coletivos se sobreponham sobre os pessoais. Como reflexo desse requisito, podemos referir o fato de a Governança implicar a exigência da prestação de contas, em virtude do ambiente regulador, garantindo assim a transparência na Administração Pública.

Osborne (2010) assegura que a Governança permite o entendimento das formas de poder dentro dos espaços, instituições formais e não formais e das práticas públicas. Gonçalves (2005) corrobora esta ideia, afirmando que Governança é o meio mais assertivo para produção de resultados eficazes. Rhodes (2000) vai além, quando salienta que esse desdobramento da gestão é sinônimo de governar com foco para atribuição de responsabilidades e a capacidade para ações, com possibilidades de coordenação em ambientes complexos e turbulentos.

O termo ganha força na gestão pública somente décadas de 1990 e 2010, mesmo apresentando uma relação paradoxal entre sua teoria e execução. Peters e Pierre (1998) destaca que a Governança é a uma estratégia para superação da Administração Pública Tradicional, onde os principais pontos de análise são os limites da ação governamental. Na mesma linha de pensamento, Prats i Catalá (2006) apregoa que o ponto forte é o reconhecimento da importância da boa relação entre governo, sociedade civil e setor privado. Essa confirmação ficou evidenciada por elementos ligados às reformas neoliberais e implantadas em grande escala nos Estados Unidos e na Europa a partir dos anos 1970, conforme resumo a seguir:

a) o domínio das redes em políticas públicas: desde a concepção de Castells (1996) sobre o Estado em rede até os dias de hoje, prevalece a idéia de que as redes, definidas *stricto sensu* como coleções amorfas de atores públicos, privados e sem fins lucrativos, dominam a esfera da administração pública. Para alguns, as redes são vistas como um processo natural decorrente da abertura econômica e democratização, enquanto para outros se referem ao domínio do setor privado sobre o setor público, decorrente do processo da perda de legitimidade deste último; b) do controle à influência: geralmente, nessas redes de políticas públicas, o governo perde seu poder central e a capacidade de controlar diretamente os atores e os recursos e passa a usar mais a capacidade de influência; c) uso de recursos públicos e privados: a existência e a institucionalização de parcerias formais e informais entre o setor público e o privado tornam possível o uso híbrido de recursos públicos e privados; d) criação de modelos organizacionais híbridos: em alguns casos, a mistura dos recursos se dá via organizações híbridas do tipo *quangos*<sup>7</sup> (Reino Unido), que tornam possível a operacionalização do conceito da governança. (Pieranti, 2007, p.42).

Nas décadas de 1980 e 1990, a *New Public Management* influenciou inúmeros movimentos nos países anglo-saxônicos, todos voltados para o melhoramento da Administração Pública. A sistematização dos processos e a aquisição de conhecimentos gerenciais no setor público e privado, bem como, o enxugamento da máquina administrativa são propósitos latentes. Rhodes (1997) destaca ainda que a visibilidade da Governança foi inspirada pelo sucesso da política gerencial NPM, embora existam também diferenças ideológicas nos dois movimentos, que podem ser assim sintetizadas:

a) Governança é um conceito essencialmente democrático: a redução do Estado como conseqüência das reformas neoliberais pode ter diminuído seu peso e transformado seu papel, mas o aumento das parcerias com o setor privado e com o terceiro setor também é impulsionado pela crescente pressão da sociedade. A NPM é ideologicamente marcada pelo neoliberalismo e busca tornar as organizações públicas similares às privadas, reconhecendo apenas a diferença no produto a ser entregue. A governança reconhece a importância das organizações públicas na rede de articulação com o privado. b) Governança tem foco inter-organizacional: diferentemente da NPM, cujo principal foco são as práticas intraorganizacionais, a governança estimula as redes interorganizacionais, como formas alternativas para o alcance do interesse público. O setor público é responsável pelo controle político e pelo desenvolvimento de estratégias que sustentam a capacidade de ação do

---

<sup>7</sup> Qu(asi-) a(utonomous) n(on) g(overnmental) o(rganization).

governo. A NPM busca mudar o setor público, tornando-o próximo ao privado. c) Governança sustenta-se em bases ideológicas diferenciadas da NPM: a governança é maleável em diferentes contextos ideológicos ou culturais. De facto, redes interorganizacionais, intersetoriais e gestão integrada podem ser implementadas gradativamente, em diversos contextos sócio-culturais, adaptando-se às suas características. Já a NPM sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público. d) Não existe um modelo único de governança: diferentemente do modelo burocrático, a governança não pretende ser um modelo organizativo e funcional de validade universal. A governança é multifacetada e plural, busca eficiência adaptativa e exige flexibilidade, experimentação e aprendizagem via prova e erro”. (Peters & Pierre, 1998; Prats i Catalá, 2006, p. 3).

Pode-se concluir que enquanto a NPM se mantém fiel aos seus pressupostos contextuais e ideológicos, a Governança assume nuances diferentes a depender do país que a aplica, motivo pelo qual pode sofrer variações em seus desdobramentos a depender do cenário de aplicação. De forma abrangente, a Governança na Administração Pública pode ser caracterizada por estabelecer relação entre a esfera privada, Estado e o terceiro setor.

O conceito de Governança foi difundido na Administração Pública brasileira a partir dos anos de 1980, na ocasião da implantação do PDRAE, porém o conceito já é utilizado e aplicado nas organizações privadas desde a década 1970. Com a evolução das Ciências Econômicas e Políticas, o termo assume significados distintos que se apoiam na Governança Corporativa e Governança Pública, que se imbricam e se diferenciam dentro do conceito da Governança:

A principal semelhança entre governança pública e corporativa é ambas tratarem da direção e da distribuição de poder, ou seja, de mecanismos e instrumentos de condução das ações e de estruturação das relações entre os atores envolvidos. Entretanto, seu âmbito de aplicação caracteriza a principal diferença entre elas: enquanto a governança pública trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade e envolve o Estado, a governança corporativa se refere à maneira pela qual as organizações são governadas e administradas (Olivieri, Nestlehner, & Paiva Júnior, 2018, p. 237).

Na visão de Peters (2000), essa semelhança conceitual está relacionada com as organizações pós-modernas<sup>8</sup> que surgiram a partir da década de 1980, haja vista que tais

---

<sup>8</sup> Nestas organizações, os funcionários seriam controlados de forma menos autoritária, formando grupos e coletividades que se autocontrolariam e o trabalho exigiriam múltiplas habilidades dos funcionários. Além disso, haveria uma ênfase no

organizações apresentavam estrutura organizacional mais orgânica e flexível, o que obrigou cientistas e pesquisadores a buscar acepções que traduzissem as formas de governar com a participação efetiva, enfatizando a necessidade de direcionamento central, estabelecimento de metas e demarcação de atores protagonistas e coadjuvantes, para que a Governança assuma um papel que vá além do descritivo de ações.

Nesse contexto, Rhodes (1996) delimita as seis principais acepções de Governança no âmbito da Administração e Políticas Públicas, Relações Internacionais e Política Comparada<sup>9</sup>, que podem ser assim resumidas:

1. Governança como o estado mínimo: uso de mercados e quase-mercados para a entrega de serviços “públicos”; 2. Governança como governança corporativa: que trata principalmente de transparência, integridade e prestação de contas (*accountability*), como formas de controle; 3. Governança como a Nova Gestão Pública (New Public Management): a introdução de métodos de gestão do setor privado e estruturas de incentivo como competição de mercado no setor público; 4. Governança como “boa governança”: o “casamento da nova gestão pública com a democracia liberal”; 5. Governança como um sistema sócio-cibernético: interdependência entre atores sociais, políticos e administrativos; governança é o resultado de formas sócio-políticas interativas de governo; 6. Governança como redes auto-organizáveis: redes desenvolvem suas próprias políticas e moldam seus ambientes. (Rhodes, 1996, p. 652).

Para a fundamentação deste estudo, a referência está ancorada nos princípios da Governança com influência corporativa e a Governança na NPM, haja vista que o foco está voltado para a definição que auxilie no entendimento de Governança nas organizações e instituições públicas e das análises na mudança de gestão e das redes auto-organizáveis. Além do mais, a análise também se correlaciona com a Governança voltada à Gestão Pública e seus desdobramentos na organização política e social do Brasil.

---

lado simbólico da organização ao mesmo tempo em que a estrutura organizacional seria mais orgânica e flexível, graças ao uso da tecnologia, especialmente de equipamentos micro-eletrônicos. Assim, as organizações pós-modernas tem as características que refletem as teorias da “especialização flexível”, “pós-fordistas” ou “pós-industriais” (Clegg, 1990).

<sup>9</sup> Política comparada é a análise descritiva, correlacional ou causal das semelhanças e diferenças entre unidades de análise (casos) onde variáveis políticas incidem, transversalmente (entre casos) ou longitudinalmente (em um mesmo caso, mas ao longo do tempo). Mesmo quando se analisa uma ou mais variáveis políticas em um único caso em um ponto fixo do tempo, é preciso ter em mente um quadro de referências comparativas (amostra ou população de casos) para que qualquer juízo analítico possa ser feito.

### 3 Governança e Gestão

Tomando por base os princípios que o conceito de Governança envolve como “(...) transparência, integridade e prestação de contas (*accountability*), como formas de controle” (Motta, 1997, p. 16) e sua transposição para o universo público, enquadrada no movimento Nova Gestão Pública que defendia a transposição de métodos de gestão do setor privado e estruturas de incentivo e controle para o setor público, como mencionado acima, a partir de agora se faz necessário apontar as diferenças, os pontos de intersecção e as similaridades entre Governança e Gestão, pois à medida que as organizações cresceram no Brasil, o conceito de Gestão evoluiu para dar conta dos desafios que emergiram desse processo.

Drucker (1986) chama a atenção para percepção de que não existe uma teoria política ou social inatacável, porque estas se desenvolvem em consonância com os recortes temporais, sociais e políticos, considerando as complexidades e pluralidades a que as sociedades estão expostas, embora ainda hoje, se perceba as influências das teorias sociais do século XVIII e XIX. O autor atribui essas influências à dificuldade na construção de uma teoria para se ajustar a nova realidade vivenciada, pela consciência que tais ajustes levam tempo e deve compor uma grande desconstrução social e a aquisição de novos aprendizados.

Nos Estados Unidos, as atividades voltadas à gestão pública ou privada foram denominadas de *management*, pois além da função, denomina as pessoas que a operam, tendo a expressão sido popularizada, sobretudo em países em desenvolvimento, como o Brasil, onde o termo *management*, também foi atrelado à gestão e alguns desdobramentos da Administração.

As duas palavras têm origem latina, *gerere* e *administrare*. *Gerere* significa conduzir, dirigir ou governar. *Administrare* tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. “Administrar seria, portanto, em rigor, uma aplicação de gerir. Em termos práticos, administração é mais comumente associada à administração pública, enquanto gestão é associada com a esfera empresarial” (Ferreira, Reis, & Pereira, 1997, p. 19).

Com base nos Princípios Gerais da Administração proposto por Fayol que podem ser resumidos no ato de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar organizações e empresas, os estudos foram-se refinando e ganhando mais efetividade nos processos e instituições públicas e privadas e permanecem em uma esfera crescente de investigação e formalização de pressupostos. A partir dos princípios gerais da Administração foram a base

para os conceitos de Governança e Gestão, ambos com suas especificidades e complementariedades na Administração Pública.

Matias-Pereira (2010) e Peters (2012) concordam ao destacarem que a principal diferença nas funções de Governança e Gestão é a característica interna da primeira e a externa da segunda. Sinteticamente, a Governança define o direcionamento estratégico; supervisiona a gestão; envolve as partes interessadas; gerencia riscos e conflitos internos; audita e avalia o sistema de gestão e controle e promove a *accountability* e a transparência. Corroborado ao apresentado pelos autores, Castello Branco e Cruz (2013) reiteram que enquanto a Gestão preocupa-se com as atividades de planejamento, controle de metas e objetivos a Governança se volta ao alcance da efetividade e economicidade das estratégias geradas pela Gestão. Enfim, na Administração Pública, Governança e Gestão se complementam na busca dos objetivos globais da estruturação qualitativa das organizações públicas.

#### **4 Governança Pública e sua emergência no Brasil**

Rhodes (1996) garante que Governança Pública, genericamente, relaciona-se com o ato de governar e o papel do Estado em face a essa missão e destaca o conceito como interface de eficácia nas organizações, tanto nos processos, como nas relações de trabalho. O autor esforça-se para demonstrar que Governança Pública não é sinônimo de governo, mas sim a mudança na perspectiva denotando um novo método para o governo da sociedade. Foucault (2008, p. 283), por seu lado, afirma que “governo é uma correta disposição das coisas de que se assume o encargo para conduzi-las a um fim conveniente”.

Esse pensamento e princípios disseminaram-se, sobretudo entre os Estados ocidentais que modificaram a forma de operar a coisa pública, principalmente pela aproximação dos pressupostos de Governança vinculada à Administração Pública (Kjaer, 2004). Os pressupostos do modelo que foi denominado de “Westminster”<sup>10</sup>, baseiam-se na soberania parlamentar, robusto gabinete de governo, *accountability*, prestação de contas com responsabilização, controle do executivo pelo partido majoritário, convenções, oposição institucionalizada e regras para debates (Silva, 2010). Porém, esses modelos iniciais de governança eram idealizados, que não traduziam as necessidades emergentes das sociedades.

---

<sup>10</sup> É uma perspectiva de organização, uma estrutura de análise, que captura algumas características essenciais do sistema britânico (embora de forma parcial).

Rhodes (1996) destaca que na contemporaneidade, os desafios são imprevisíveis e complexos na Governança Pública. Nesse contexto, Silva (2010) busca resumir os principais pilares que ocasionam essa complexidade que são: a transferência de princípios da gestão do setor privado para o público, a privatização, a agencificação, a competição e a descentralização.

Osborne (2010) ressalta as três principais escolas de pensamento ou conceituações sobre Governança, que são: Governança Corporativa, “Boa” Governança e Governança Pública, ponto focal desta análise. A Governança Pública surge da preocupação com o desempenho e gerenciamento das organizações públicas, configurando-se um mecanismo de avaliação e monitoramento, com a atenção voltada para a resolução de problemas de interesse público<sup>11</sup> por parte dos sistemas políticos e administrativos (Peters, 2012). Por seu lado, Matias-Pereira (2010) a apresenta como um sistema que estabelece o equilíbrio de poder que existem entre os governantes, cidadãos, Alta Administração e gestores, privilegiando o interesse social coletivo em detrimento dos pessoais. Aponta ainda que, embora com especificidades distintas, os setores público e privado precisam separar propriedade e gestão na perspectiva dos princípios básicos que a balizam: equidade, cumprimento das leis, conduta ética e prestação de contas e eficiência.

Além disso, a Governança Pública une diferentes áreas de conhecimento em sua efetividade dentro da Administração Pública, dentre as quais destacam-se: a Economia, Administração, Ciências Sociais e Política, que subsidiam desde a gestão interna até a definição e execução de políticas públicas. Ela une as interações entre Estado, mercado e sociedade civil na formulação e implantação de assuntos de interesse coletivo e de responsabilidade executiva do Estado. Alves (2001) complementa o uso da Governança Pública como ponto central para o aperfeiçoamento de instituições e pessoas por meio da redução de custos por meio de sistemas eficazes de execução e racionalidade na condução das ações planejadas.

Secchi (2009) acrescenta que a ênfase da Governança Pública está na elaboração de políticas públicas com envolvimento de atores públicos e privados, promovendo a capacidade de coordenação horizontal das organizações públicas, constituindo um modelo político por consenso e cooperação. Assim, para o autor uma das principais características

---

<sup>11</sup> Interesse público dentro de complexidade pode ser compreendido como um querer valorativo geral e total numa comunidade, mas não tem necessariamente que o ser, bastando aparecer como a consciência de uma maioria. Os diversos interesses públicos não são senão uma pretensão majoritária que admite a possibilidade de que certa parte da comunidade não reconheça neles seu próprio interesse individual, não deixando a minoria de contribuir para a obtenção deste interesse majoritário, podendo inclusive ser estrangida a tal (Cavalcanti, 2000).

da Governança Pública é seu caráter pluralista, pois permite a contribuição além do Estado, tornando-o menos monopolista na resolução dos problemas coletivos. Nesse contexto, a Governança Pública resgata na Administração Pública a participação nos mecanismos de deliberação da esfera pública.

Nessa esteira, Streit e Klering (2004) relacionam Governança Pública a uma maneira de alcançar os objetivos da coletividade social pelo governo, privilegiando uma coordenação autônoma, responsável e interdependente, utilizando para isso mecanismos, regulações e estruturas consistentes aceitas pela sociedade. Por fim, Coelho (2009) contribui para a reflexão sobre Governança Pública apresentando sua utilidade como ato de explicar a complexidade existente entre a sociedade contemporânea, servindo como arranjo institucional de articulação entre as dimensões econômico-financeiras, institucional-administrativas e sociopolíticas.

No Brasil, Ribeiro Filho e Valadares (2017) afirmam que a Governança não teve uma implantação por meio de um processo linear e progressivo com seus respectivos marcos, devido, sobretudo às condicionantes políticas que em certos momentos possuem facilitar a implantação e em outros travá-la. A exemplo de outros países da Europa e Estados Unidos, a implantação da Governança está intimamente ligada à redemocratização que o Brasil passou a partir da década de 1980. Outro ponto que fortaleceu essa implantação foram as pressões sociais por serviços públicos mais eficientes e a cobrança de controle para alcance de resultados.

Essas cobranças fizeram surgir a necessidade de inserção de aspectos de eficiência no cotidiano do serviço público. O conceito de Governança foi formalizado no País por meio da Ementa Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998 como reflexo dos movimentos existentes em outros países enquadrados na *New Public Managment* tendo este sido um período que marcou um novo regime político e fiscal no País. Silva, Braga e Silva (2015) destacam que na década de 1990, o Brasil era caracterizado por inúmeras normativas escritas, com pouca efetividade prática pelo que a necessidade de transparência, sustentabilidade e eficiência no setor público aceleram a importância de implantação da Governança, embora, ela por si só não resolva os problemas históricos da Administração Pública Brasileira (Bevir, 2011). A aposta da mudança residia na execução dos princípios da Governança na AP, o que requereria uma mudança profunda na definição e desenvolvimento institucional das políticas públicas brasileira. Bovaird (2015), por sua parte, destaca que, a busca por melhores resultados, configura-se em um paradigma, pois denota a desconstrução de um grupo de ações, processos e procedimentos que paralisam a qualidade dos serviços

públicos. A divisão de responsabilidades, a descentralização na tomada de decisões e a transparência eram os principais desafios a serem superados nessa corrida por mudanças. O autor acrescenta que os constantes desajustes nas contas públicas do Brasil nas décadas de 1980 e 1990, impediu que o País atendesse às necessidades mínimas da sociedade, o que pedia urgência no controle sobre a execução de políticas públicas efetivas no gasto dos recursos.

A introdução de um modelo de governo na APB baseado nos princípios da Governança poderia ser a resposta uma vez que “[...] melhora da capacidade de gerenciamento econômico e de prestação de serviços sociais, para o alcance de objetivos coletivos de uma sociedade” (Matias-Pereira, 2010, p. 116). Porém, Jakobsen e Mortensen (2016) chamam a atenção para o fato de que a transição para um modelo de Governança não se efetiva por meio de substituição, mas com o envolvimento delimitado de todas suas camadas e de suas transações nas múltiplas dimensões, de forma a desenvolver um relacionamento duradouro entre as organizações e seus *stakeholders*<sup>12</sup>. Tal entendimento atraiu iniciativas políticas e ações para o incremento da Governança, com vistas a aproximar o cidadão da gestão, incrementar o controle e a *accountability* e aperfeiçoar as três esferas federativas.

No Brasil, essa missão ficou sob responsabilidade condutiva dos órgãos de controle: Controladoria-Geral da União (CGU), Ministério Público (MP) e principalmente Tribunal de Contas da União (TCU), objetivando o fomento da Governança Pública nas organizações e instituições por eles fiscalizadas. Nessa esteira, o TCU aprovou o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhorias no ano de 2014, com as diretrizes aplicáveis às entidades e órgãos da AP, com intuito de aperfeiçoar a Governança Pública da União, estados e municípios.

Diretamente, o TCU foi indicado para elaborar, acompanhar e avaliar a implantação da Governança nos órgãos da Administração Pública do Brasil, uma vez que é órgão de controle externo do governo federal, responsável por acompanhar e executar a gestão financeira e orçamentária do Brasil. Além disso, foi criado com a missão de cooperar com o aperfeiçoamento da Administração Pública, zelando pela excelência na prestação dos serviços públicos para a sociedade por meio de uma gestão pública efetiva, ética, ágil e

---

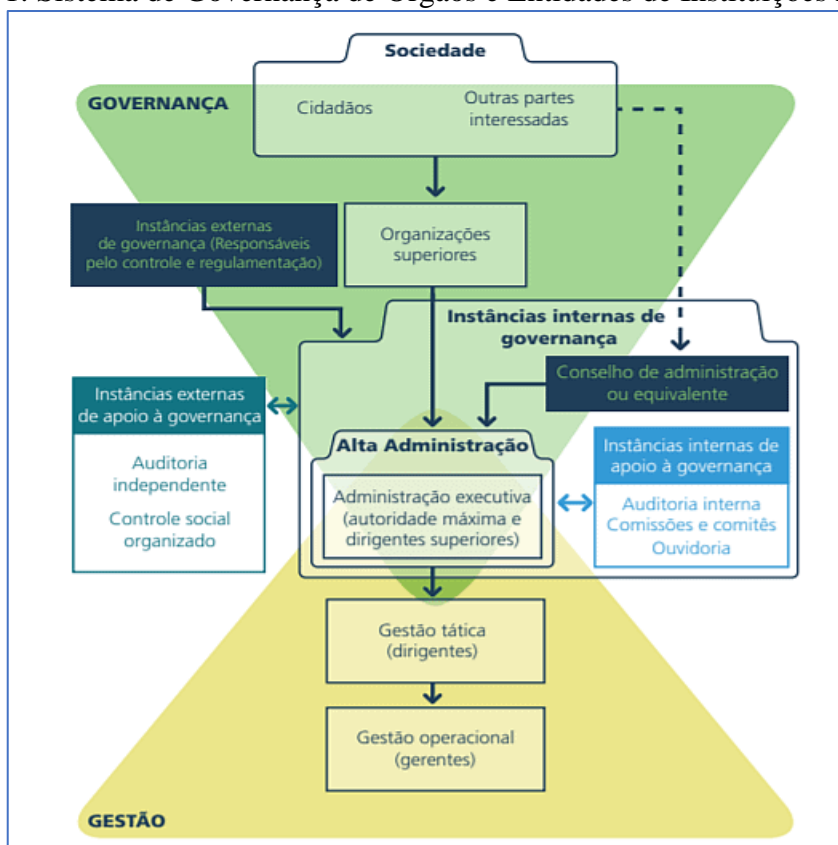
<sup>12</sup> Conceito criado na década de 1980, pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, o stakeholder é qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado pelas ações de uma determinada empresa/organização. Em uma tradução livre para o português, o termo significa parte interessada.

responsável. Soma-se as responsabilidades do TCU a fiscalização os órgãos e entidades públicas no que concerne à legalidade, economicidade e legitimidade (Brasil, 2008).

Com base nas prerrogativas legais e a sua função no contexto da Administração Pública no Brasil, o TCU, em 2014, publica o Referencial Básico de Governança (RBG), visando descrever e padronizar a implantação da Governança em todos os órgãos e entidades da União. Desde então, o TCU não vem economizando esforços para organizar e implantar assertivamente o processo de Governança na Administração Pública do Brasil (Pinho & Sacramento, 2009). Contribuíram para a elaboração do RBG a CF de 1988, o Código de Ética Profissional dos Servidores Públicos, Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar aprovada em maio de 2000) e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (instituído em 2005).

O esquema adotado pelo Tribunal de Contas da União, em seu Referencial Básico de Governança demonstra a consolidação da Governança e Gestão nas políticas públicas institucionais, conforme o esquema que segue:

Figura 1: Sistema de Governança de Órgãos e Entidades de Instituições Públicas



Fonte: “Referencial Básico de Governança”, 2ª Versão, 2014, p. 28, elaborado pelo TCU. Domínio Público.

No esquema apresentado pelo TCU fica evidente o ponto de intersecção na Alta Administração, que envolve diretamente a Gestão de Pessoas, peça fundamental para colocar em prática os princípios transformadores da Gestão Pública. Sobre isso, é inevitável refletir se gestores, dirigentes, gerentes entre outros personagens estão preparados para esse desafio. Chiavenato (2010) assevera que é preciso preparar as pessoas para conduzirem as mudanças de conceitos e práticas gerenciais, sendo elas o diferencial para o alcance dos objetivos e para a realização da missão das organizações. Dessa forma, o RBG, atualmente, configura-se no principal documento balizador das políticas de Governança nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal no Brasil, pois resume seu conceito, desdobramentos, componentes e práticas para incentivar os agentes públicos na adoção de boas práticas de Governança. Contudo, por se tratar de um compilado construído a partir de outras Leis, Guia e Regulamentações, a próxima seção aborda de forma resumida o papel do TCU como órgão de controle desses Conceitos, Mecanismos e as Práticas definidas no Referencial.

## **5 Conceitos e práticas de Governança definidas pelo TCU**

O TCU, com as prerrogativas da Constituição Federal (CF) de 1988, é um órgão de controle externo, autônomo, com competências específicas e detentor de incumbências importantes, sendo a principal delas a contribuição para o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade (Brasil, 1988). No contexto da Governança, esse órgão contribuiu para a consolidação da democracia no Brasil, quando zela em nome do povo pelo cumprimento das regras democráticas e promove o acesso da população a serviços de qualidade ou quando fiscaliza a aplicação do dinheiro público.

Os esforços, nesse sentido, começaram ainda no final da década de 1980, com a promulgação da Constituição Federal do Brasil, principalmente no que concerne ao seu artigo 3º “Construir uma sociedade livre, justa e solidária; erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem quaisquer formas de discriminação” (Brasil, 1988). Como órgão de Controle Externo do Governo Federal ao TCU compete o julgamento da prestação de contas de bens e valores públicos federais, bem como dos eventuais desvios ou irregularidades que resulte prejuízo à coisa pública (Brasil, 1988).

É o principal órgão que acompanha e avalia a implantação da Governança no Brasil, com intuito de aumentar a eficiência e minimizar os riscos que inviabilizam a prestação de serviços públicos com efetividade e qualidade. Procura garantir a aplicabilidade da

Governança de forma adequada e coerente nos órgãos da Administração Pública Federal (APF), para isso formula e revisa diretrizes, normativas e documentos orientadores que devem ser seguidos com vistas ao alcance desse objetivo.

Para a efetiva implantação da Governança, o TCU planejou, elaborou o Manual, designado como Referencial Básico de Governança (RBG), que resume fundamentadamente o novo modelo de desenvolvimento, com descritivo de um conjunto de normas. Nasceu de estudos minuciosos realizados por profissionais do Tribunal de Contas da União, em consonância com a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Governo, aprovado pela Presidência da República em 2014. Trata-se de uma coletânea de boas práticas de gestão, que inclui além das ações internas praticadas pelo TCU, as realizadas por órgãos e agentes públicos, balizados por indicadores de desempenho.

A implantação da Governança no setor público segundo o RBG tem como objetivos promover mecanismos que impulsionem a interação entre as estruturas e processos, garantindo a escuta dos cidadãos, de todas as partes interessadas, balizar a tomada de decisões públicas e as responsabilidades de suas execuções (Brasil, 2018), o que vai ao encontro de outra responsabilidade em termos sociais: a preocupação com a capacidade dos sistemas públicos administrativos em agir de forma assertiva e decisiva na resolução dos problemas públicos (Peters, 2012).

Para a organização desse Documento Orientador, os especialistas consultaram múltiplas fontes: artigos científicos, estudos de casos exitosos, padrões e modelos de países desenvolvidos<sup>13</sup>, que resultou nesse documento exclusivo para conduzir a Governança no Brasil. A compreensão desse Referencial Básico de Governança do TCU é indispensável, pois é o documento orientador principal para a Administração Pública Brasileira e peça fundamental para os objetivos desta pesquisa. O RBG traz um conjunto de estratégias e mecanismos de liderança e controle para avaliação e monitoramento da gestão pública (Brasil, 2014).

Segundo o TCU a Governança está relacionada com processos de planejamento, de comunicação, de análise e avaliação, de liderança, de tomada de decisão e direção, de

---

<sup>13</sup> Código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009); Enterprise risk management - integrated framework (COSO, 2004); Good governance in the public sector (IFAC, 2013); Good governance standard for public services (CIPFA, 2004); Governança corporativa de tecnologia da informação (ABNT, 2009); Government governance: corporate governance in the public sector (NETHERLANDS, 2000); Guide for board members of public bodies in Scotland (SCOTLAND, 2006); Guidelines for internal control standards for the public sector (INTOSAI, 2004); Internal control - integrated framework (COSO, 2013); Internal control management and evaluation tool (GAO, 2001); International professional practices framework (IIA, 2009); International public sector study 13 (IFAC, 2001); Norma de gestão de riscos - princípios e diretrizes (ABNT, 2009b); Programa nacional de gestão pública e desburocratização (Brasil, 2013b); Public sector governance in Australia (ANU, 2012). (Brasil, 2018, p. 40).

controle, de monitoramento e de prestação de contas. Ou seja, está relacionada ao planejamento estratégico da organização, com finalidade do bem comum, incorporando a participação social em todas as fases de sua execução e controle (Costa, 2019, p. 38).

A Governança, no setor público, segundo o TCU pode ser observada por meio de quatro perspectivas a partir da relação Sociedade e Estado, estabelecendo princípios e regras de relacionamento dos interlocutores, o que foi esquematizada no Referencial Básico de Governança- RBG da seguinte maneira:

Figura 2: Perspectivas de Observação da Governança no Setor Público



Fonte: Referencial Básico de Governança, 2ª Versão, 2014, p. 22, elaborado pelo TCU. Domínio Público.

De acordo com o RBG, a primeira perspectiva aponta as regras que orientam a atuação dos agentes públicos e também da iniciativa privada (desde que regidos pela Constituição Federal). A segunda indica o papel dos setores e sua relação estrutural com as políticas públicas disponíveis, a terceira garante o cumprimento do papel de cada órgão, com foco para missão, visão, valores, objetivos e resultados e por fim, a última traduz os riscos, mensura resultados e agrega valor aos órgãos e instituições (Brasil, 2014).

O TCU descreve os princípios de Governança Pública para o Brasil que são transpostos do que consta no *International Federation of Accountants (IFAC)*, que são baseados essencialmente na integridade, prestação de contas e transparência. O órgão garante que a aplicação efetiva do disposto no Referencial no serviço público promove muitos benefícios para a dinâmica gestora das instituições, sendo:

- a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- b) garantir que a organização seja, e pareça responsável para com os cidadãos;
- c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários,

e manter o foco nesse propósito; d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos; e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; f) dialogar com e prestar contas à sociedade; g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; j) institucionalizar estruturas adequadas de governança; k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais); l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles; m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos; n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis). (Brasil, 2014, p. 14).

Esses benefícios convergem para o exercício da Governança voltado para atendimento das novas demandas do Estado em favor da sociedade, que possibilitem o desempenho de suas funções de forma qualitativa e direcionada, privilegiando os resultados em detrimento da burocracia. Nesse item, o RBG busca resgatar a confiança da sociedade, que ao longo das décadas seguia em decréscimo com a prestação dos serviços públicos ineficazes (Ferry & Eckersley, 2015).

Descritos os objetivos da Governança segundo o TCU, é pertinente apresentar suas funções de acordo com o que preconiza o RBG, uma vez que tais definições irão determinar a postura dos agentes públicos na execução e controle das políticas públicas, que são assim apresentadas:

a) definir o direcionamento estratégico; b) supervisionar a gestão; c) envolver as partes interessadas; d) gerenciar riscos estratégicos; e) gerenciar conflitos internos; f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e g) promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência. (Brasil, 2014, p. 32).

É importante frisar essas funções, pois elas balizam as competências necessárias para os gestores públicos, que de acordo com o TCU (2014), dos quais destacam-se no RBG: a ética, integridade, comprometimento, responsabilidade, liderança e transparência. O combate efetivo da corrupção, conduta de valores e princípios, capacidade técnica e

acadêmica e habilidade comunicacional, também compõe o perfil desejado para a Governança das lideranças na APF (Administração Pública Federal).

O TCU (2014) destaca que para que sejam implantadas as funções de Governança com sucesso, a tríade Controle, Estratégia e Liderança precisam estar em perfeita harmonia. Esse alinhamento garante altos níveis de direcionamentos das ações e práticas. Os relatórios de autorias do TCU, que mede o IGG<sup>14</sup>, relatam que os mecanismos que integram a Governança não estão totalmente incorporados e reconhecidos no Serviço Público Brasileiro, motivo pelo qual orienta e acompanha sua implantação na Administração Pública Federal, desde 2014. Sob essa justificativa, o RBG apresenta uma metodologia estruturada das práticas de Governança, com os encaminhamentos e resultados que deverão ser alcançados pelos órgãos da APB.

O TCU descreve nesse Referencial as condições básicas para a implantação da Governança Pública, que pressupõe um Estado de Direito; de uma sociedade civil participativa no que concerne aos assuntos públicos; burocracia com ética profissional; políticas com planejamento, previsibilidade, abertura e transparência; executivo que se responsabilize por suas ações (World Bank, 2007). Esse cenário determina a efetividade dos princípios de Governança inspirado no Banco Central Mundial que são: a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability*, cada um com função específica dentro do conceito:

Tabela 1: Resumo dos Princípios Básicos de Governança para o Setor Público

Princípio	Definição
Legitimidade	Princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo (Brasil, 2014).
Equidade	Promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança (Brasil, 2014).
Responsabilidade	Diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando

<sup>14</sup> Índice Geral de Governança

	considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (Brasil, 2014).
Eficiência	É fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (Brasil, 2014).
Probidade	Trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança (Brasil, 2014).
Transparência	Caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros (Brasil, 2014).
<i>Accountability</i>	As normas de auditoria da Intosai conceituam <i>accountability</i> como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades. Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (Brasil, 2014).

Fonte: Referencial Básico de Governança, 2ª Versão, 2014, pp. 33-34.

Nesse contexto, verificamos que a implantação da Governança está intrinsecamente relacionada à responsabilização individual dos agentes, uma vez que, a transposição dos princípios em normas de atuação necessita da ação humana para ter sua efetividade nos processos. Essa atuação está intrinsecamente relacionada com as diretrizes que norteiam a política de Governança, que foram definidas pelo TCU baseadas no *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy – CIPFA* e buscam dar contributos para os órgãos e entidades da APF alcancem a chamada “Boa Governança”. São elas:

- a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços; b) realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos; c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade; d) gerenciar riscos; e) desenvolver a capacidade e a eficácia do

corpo diretivo das organizações; f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas; g) ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços; h) certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade; i) certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos; j) definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento; l) ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade; m) ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas; n) ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade; o) certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação; p) certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho; q) desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo; r) equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação; s) compreender as relações formais e informais de prestação de contas; t) tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas; u) tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes; v) garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança; e x) colocar em prática os valores organizacionais. (Brasil, 2014, p. 18).

Essas diretrizes não funcionam isoladamente e nem geram todos os resultados, o que onera sua execução e análise. Para isso, o RBG apresenta um esquema com Mecanismos de Governança que funcionando em sintonia favorece o alcance dos objetivos da Governança em curto, médio e longo prazo. Segue o compilado de como a organização da Governança em órgãos e entidades da Administração Pública Federal no Brasil:

Figura 3: Componentes dos Mecanismos de Governança



Fonte: RBG, 2ª Versão, 2014, p. 55, elaborado pelo TCU. Domínio Público.

O RBG apresenta, de forma detalhada, as Práticas que integram os Componentes dos Mecanismos de Governança de forma a subsidiar os órgãos e instituições da APF a conduzirem seus processos com objetivo de alcançarem a Governança Pública quando executadas de acordo com estabelecido. Nessa perspectiva, o TCU defende que o trabalho em conjunto das organizações públicas surte mais resultados para o desenvolvimento do serviço público brasileiro e evita a fragmentação ou sobreposição de programas. A implantação dessas Práticas no serviço público permite a evidência da Governança com vistas a sustentação e melhoramento das abordagens colaborativas, o que facilita atingir metas, objetivos e propósitos coletivos. Todas essas etapas requerem planejamento estratégico, tático e operacional com as ações e práticas e objetivas, voltadas para a missão das organizações da administração federal.

Nesse contexto, a Liderança pode ser considerada o mais importante para análise desta pesquisa, pois é “ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da Governança” (Brasil, 2014, p. 53). Isso pressupõe que dirigentes e gestores públicos sejam pessoas íntegras, competentes, capacitadas, motivadas e responsáveis pelo cumprimento das metas, regras e procedimentos que são de sua incumbência, ponto focal da investigação dentro da implantação da Governança no Instituto Federal.

Cabe destacar que todos os Mecanismos para implantação da Governança dispostos no RBG são importantes para sua implantação, haja vista que as Práticas dispostas pelo TCU se apresentam alinhadas para que os altos níveis de desempenho que se reflitam nas ações dos liderados. A seguir, a análise se afunilará para as orientações para implantação da Governança, especificamente, nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFECT).

## **6 Apresentação da instituição em estudo**

### **6.1 Enquadramento histórico dos IFECTs e apresentação da instituição objeto da pesquisa**

Os Institutos Federais de Educação Científica e Tecnológica (IFECT) existem, oficialmente, no Brasil desde 2008, fomentados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 que formalizou a reforma do Ensino Profissionalizante no Brasil, obrigando todas as instituições (públicas ou privadas), a ajustarem-se às suas diretrizes e determinações. Em 2004, acontece uma nova orientação das políticas federais para a Educação Profissional e Tecnológica, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), que entre outros indicativos retoma a possibilidade da oferta de cursos técnicos integrados ao ensino médio e a alteração da Lei que proibia a expansão da Rede.

Após muitas discussões, debates de conflitos, publicou-se a Lei nº 11.892 em 2008, que determina a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no âmbito do Ministério da Educação (MEC), estruturados a partir das políticas dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), escolas técnicas e agrotécnicas federais e escolas vinculadas às universidades federais, constituindo assim a Rede Federal. Atualmente, os IFECTs estão presentes em todo território nacional e integra a Rede Federal de Ensino composta por 38 institutos federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), A Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Dom Pedro II, todos com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Sendo os institutos federais instituições que integram a Rede Federal de Ensino, tornou-se obrigatória a implantação da Governança em suas realidades, conforme diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2014). As práticas de Governança tornaram-se emergentes nas instituições de ensino federais devido às disputas geradas por

um ou mais grupos de poder, governos em direções opostas, oligarquias acadêmicas e de mercado e o comprometimento dos gestores eleitos. Outro fator que justifica tal emergência seria a dificuldade das universidades e institutos federais em apresentar resultados imediatamente quantificáveis o que não coaduna às estruturas rígidas apresentadas em algumas Práticas estabelecidas pelo TCU, em especial no Mecanismo de Controle.

Considerando a recente determinação por parte do Governo Federal do Brasil para a implantação da Governança nos Institutos Federais do Brasil, bem como as características intrínsecas que apresentam estas instituições é que esta investigação se propõe analisar esse processo de implantação no Instituto Federal de Rondônia (IFRO), conforme apresentado na seção seguinte.

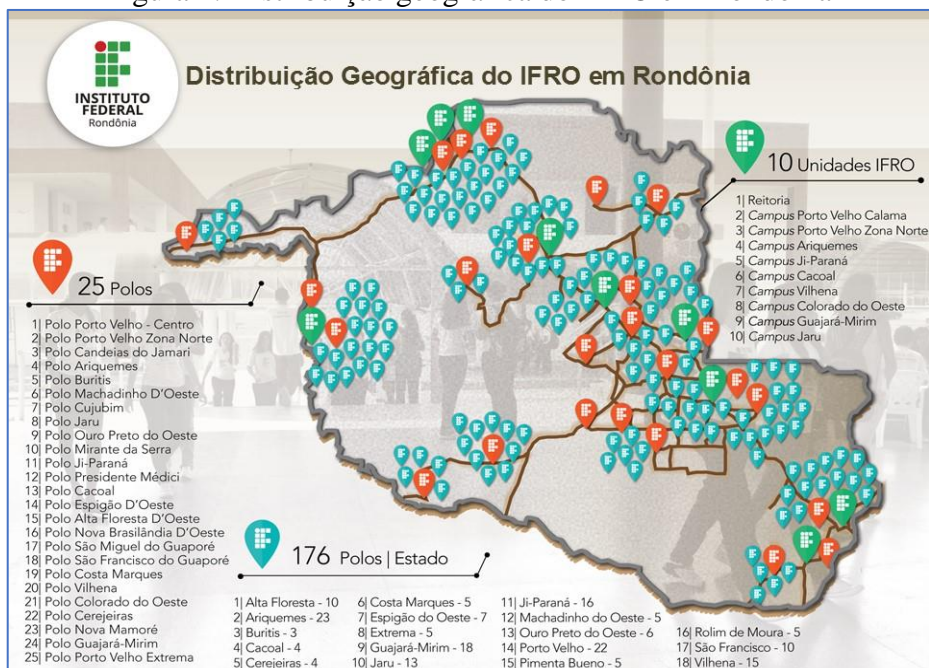
## **6.2 A implantação da Governança no IFRO**

A partir de agora apresentaremos a caracterização da instituição, onde a pesquisa se realizou, por meio de um histórico e de sua atuação, missão educacional, distribuição dos *campi*, entre outros aspectos importantes. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), autarquia federal vinculada ao MEC, foi criado por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

Atua na oferta de Educação Profissional e Tecnológica e na Educação Básica e Ensino Superior. Por meio da pesquisa e extensão estende sua atuação para o desenvolvimento de produtos e serviços com articulação direta com a sociedade. Sua Reitoria e dois *campi* (Calama e Zona Norte) localizam-se em Porto Velho, capital do Estado de Rondônia e mais nove *campi* presenciais nos municípios de Porto Velho (dois), Guajará-Mirim, Ariquemes, Cacoal, Jaru, Ji-Paraná, São Miguel do Guaporé, Colorado do Oeste e Vilhena. Cabe destacar que o *campus* de São Miguel do Guaporé não consta neste estudo por estar em fase de implantação, mesmo com funcionamento parcial.

Os *campi*, além da modalidade presencial, atendem com ensino híbrido e Educação a Distância (EaD) em 25 pólos distribuídos pelo estado. Por meio de Termo de Cooperação firmado com o Governo do Estado, em 2016, ampliou seu atendimento a 178 pólos de EaD, oferecendo cursos de formação e extensão aos alunos que não podem frequentar a Instituição presencialmente, encontrando-se assim sua distribuição geográfica:

Figura 4: Distribuição geográfica do IFRO em Rondônia



Fonte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. 2020.  
<https://portal.ifro.edu.br/sobre-o-ifro> (n.d).

As áreas atuação abrangem ensino básico com cursos técnicos profissionalizantes, integrados ao Ensino Médio e os cursos subsequentes a este mesmo segmento. Na formação superior, atua com cursos nas áreas tecnológicas, bacharelado e licenciaturas e na pós-graduação lato-sensu, todos de forma presencial. Na modalidade EaD, atua na Formação Inicial e Continuada, cursos profissionalizantes e de especialização. Promove, ainda, pesquisas básicas e aplicadas, cujos resultados são publicados em revistas e periódicos e nos canais eletrônicos do Instituto. Conhecida a estruturação didático-pedagógica da Instituição, segue a Missão que norteia sua existência que é:

Promover educação profissional, científica e tecnológica de excelência, por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano, econômico, cultural, social e ambiental sustentável (<https://portal.ifro.edu.br/apresentacao.2020>).

Essa missão está diretamente relacionada à oferta da demanda educacional do Instituto, por meio da busca constante da excelência na prestação de serviços. Soma-se à missão, a visão de “consolidar a atuação institucional, sendo reconhecido pela sociedade como agente de transformação social, econômica, cultural e ambiental de excelência”, por meio dos valores da ética, transparência, comprometimento, equidade, democracia, respeito e efetividade (<https://portal.ifro.edu.br/apresentacao.2020>)



e que cumpram os requisitos estabelecidos pelo edital de seleção. Após a consulta pública e legalização da escolha desses dirigentes, estes serão responsáveis durante o quadriênio, em parceria com os demais órgãos e colegiados constituídos no IFRO, pela execução de todas as ações institucionais. Isso inclui as ações de planejamento, diagnóstico de situação real, definição de objetivos, metas e estratégias que agreguem ao crescimento da institucional da organização de ensino.

A implantação da Governança no IFRO iniciou-se, oficialmente, por meio da Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO, DE 17 de dezembro de 2018, que dispõe sobre a aprovação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Control Interno (PGRCI) no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). Embora outras ações ligadas à política de Governança já tenham sido implantadas no período de 2015-2018, tais como Controle Interno, Transparência, Gestão Democrática e Controle de Riscos.

A Resolução foi aprovada pelo Conselho Superior do IFRO com anuência do CGU e TCU e sistematiza as práticas relativas à Gestão de Risco, Controles Internos e as Práticas de Governança. Traça ainda as diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades aplicáveis aos planos, metas, estratégias, ações, programas e aos projetos relacionados aos processos de gestão interna e suas atividades afins. Pela análise da Resolução em tela, percebe-se que a mesma está alinhada com as orientações do TCU, o que se evidencia em seu artigo sexto quando define Governança como sendo “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução dos objetivos estratégicos e à prestação de serviços de interesse da sociedade”, conceito apresentado pelo TCU no RBG. A estrutura do Modelo de Governança do IFRO conforme a Resolução compreende:

I - Conselho Superior (CONSUP) cujas competências e composição estão previstas na forma dos arts 8º e 9º da Resolução nº 61/2015, ou documento posterior que o substituir; II - Colégio de Dirigentes (CODIR) cujas competências e composição estão previstas na forma dos arts 10 e 11 da Resolução nº 61/2015, ou documento posterior que o substituir; III - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX) cujas competências e composição estão previstas na forma dos arts 12 e 13 da Resolução nº 61/2015, ou documento posterior que o substituir; IV - Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (COGTI) cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução nº 27/2011, ou documento posterior que o substituir (Res.85/IFRO/2018, p. 04). As responsabilidades na estrutura de Governança no IFRO são atribuídas aos agentes públicos que ocupam cargos de gestão e

membros ou Presidência em órgão colegiado componentes da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno: “A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta gestão do IFRO, ou seja, do Reitor, dos Pró-Reitores e dos Diretores-Gerais, sem prejuízo das responsabilidades dos demais gestores das Diretorias e Coordenações do Instituto. Parágrafo único. Cabe aos demais agentes públicos a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores (Res.85/IFRO/2018, p. 11).

A política de Governança do IFRO segundo a Resolução será gradual e continuada, com prazo de dozes meses a contar da publicação do documento normativo e com prazo de dois anos para reavaliação dos mapas de riscos a serem submetidos ao Conselho Superior do Instituto. Essa gestão de riscos deverá ser realizada em ciclos de quatros anos, em consonância com a vigência do PDI da instituição, abrangendo os processos de trabalho de todas as áreas (Res.85/IFRO/2018, p.11).

## **METODOLOGIA**

## **7 Enquadramento Metodológico**

A história de organização e das relações de trabalho como fenômeno social em constante mudança é fruto de diversos estudos científicos. Isso porque, de acordo com os recortes temporais, sociais, econômicos e políticos, as realidades sofrem significativas mutações que agregam novos desafios que requerem novos olhares. Dessa forma, as teorias sociais vão se expandindo e ganhando novos pressupostos na vida humana, embora cada uma apresente singularidades específicas.

A pesquisa científica é o mecanismo de busca, apresentação e validação do conhecimento, considerando suas limitações em virtude da evolução e das contínuas mudanças temporais, espaciais, sociais e políticas. Koche (2002) sustenta que toda investigação nasce de uma necessidade, de uma angústia ou da necessidade de esclarecer uma dúvida ou aprofundar ou ampliar saberes dos fenômenos existentes. Para isso, faz-se necessário adotar método e metodologia para percorrer os caminhos desta investigação, que auxiliem na formulação dos conceitos, hipóteses, elucidação dos objetivos e apresentação dos resultados. Minayo (2007) enfatiza que método e metodologia devem estar alinhados e agirem de forma integrada para contribuir em favor da escolha da problemática e objeto de estudo.

Drucker (1986, p. 113) afirma que não existem teorias sem seus protagonistas, motivo pelo qual justificamos o estudo pela necessidade em conhecer e estudar propostas de gestão dentro das organizações públicas. É sabido que, para se chegar aqui, há de se percorrer um trajeto reflexivo amplo, uma vez que a pergunta investigativa deste estudo reside em investigar em que nível de implantação da governança, tal como definida pelo TCU e que estruturas necessárias a essa implantação estão já criadas no IFRO e quais ainda estão em processo de criação?

O Tribunal de Contas da União (TCU) determina em suas normativas, que as instituições públicas federais, atendam os requisitos de gestão, baseados nos princípios de Governança, a partir de 2014. Para isso, disponibilizou o Referencial Básico de Governança (RBG), que objetiva melhorar a oferta dos serviços públicos, avaliando ambientes e cenários e a receptividade da sociedade em relação à prestação destes serviços. Em face a complexidade arraigada nesses processos, sua plena implantação foi dividida em etapas que estão sendo acompanhadas e avaliadas à luz dos resultados esperados e da reciprocidade da oferta por meio de diálogos públicos.

Observar, descrever e analisar essa implantação nos nove *campi* do estado de Rondônia, bem como vislumbrar se os perfis dos gestores se encontram alinhados com as definições do TCU são propósitos desta pesquisa. Cabe destacar que a motivação em pesquisar o tema, nasceu da vivência profissional no serviço público federal há quatro anos, atuando como professor do Ensino Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Rondônia, instituição que se encontra em plena implantação do sistema de Nova Gestão de Governança.

Com o olhar voltado para o desenvolvimento qualitativo e quantitativo dessa relevante instituição de ensino, e com intuito de apresentar as etapas implantadas e os resultados alcançados até ao momento, segue o enquadramento do referencial teórico que subsidiou os resultados atingidos. Inicialmente, foi realizado resgate da história da Administração Pública até chegar à efetividade de Governança nas políticas públicas do Brasil. Em seguida passou-se às diretrizes obrigatórias de implantação das orientações do TCU em todas as instituições públicas federais, particularizando para os institutos federais, com análise nos *campi* existentes no estado de Rondônia.

### **7.1 Estrutura da pesquisa**

A presente investigação pretende, em termos gerais, estudar a implantação da Governança no IFRO, cujos objetivos passamos a apresentar. Esta seção apresenta a descrição do componente metodológico do estudo e dos procedimentos adotados para compreender “Em que estágio de implantação da Governança, quais as estruturas necessárias a essa implantação estão já criadas e quais estão ainda em processo de criação no Instituto Federal de Rondônia (IFRO) sob a ótica do reitor e dos diretores-gerais dos *Campi*”.

### **7.2 Objetivo Geral**

Verificar em que estágio está a implantação da Governança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) tal como definido pelo TCU e quais as estruturas necessárias a essa implantação que estão já criadas e quais estão ainda em processo de criação.

### **7.3 Objetivos Específicos e Hipóteses**

Diante desse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar o conhecimento do reitor e diretores dos *campi* do IFRO acerca do conceito e aplicabilidade de Governança, de acordo com os critérios de Governança do TCU;
- b) Verificar em que nível o IFRO se encontra no que tange a criação das estruturas necessárias para a implantação da Governança tal como definido pelo TCU;
- c) Listar os componentes dos mecanismos de Governança que já estão desenvolvidos e os que ainda estão em processo de implantação;
- d) Elencar as Práticas e Mecanismos preconizados no RBG do TCU, que já estão desenvolvidas e aplicadas no cotidiano na ação gestora do reitor e diretores dos *campi*;
- e) Apresentar o perfil profissional do reitor e diretores dos *campi*, relacionando-os com o que está disposto nas normativas da Governança do TCU para o exercício dos cargos/funções;
- f) Correlacionar a formação inicial e adquirida dos dirigentes que atuaram no período relativo aos mandatos eletivos de 2014-2018 e 2019-2023 dos diretores dos *campi* do IFRO, e o alcance das metas definidas pelo PDI;
- g) Analisar comparativamente o desempenho dos diretores-gerais dos 9 *campi* do IFRO, no período supracitado, confrontando os resultados atingidos com os objetivos previstos no PDI;
- h) Proceder ao levantamento das principais dificuldades e entraves que os responsáveis pelo IFRO – reitor e diretores dos *campi* - têm sentido no processo de implantação da governança na instituição.

Em face dos Objetivos que definimos, algumas hipóteses foram levantadas à priori sobre o processo de implantação da Governança no IFRO, as quais serão objeto de comprovação ou não comprovação, de acordo com os dados que viermos a recolher.

1. A implantação da Governança no IFRO configura-se em um problema complexo em virtude de vestígios, nomeadamente, do modelo patrimonialista ainda visíveis, na atualidade, no Serviço Público Brasileiro, uma vez que frequentemente a evolução das estruturas e modelos faz-se sem que exista o concomitante processo formativo e de conscientização. Outro motivo que dificulta essa implantação são as contínuas mudanças de políticas públicas, que acontecem pela conveniência política dos governos que não favorecem a estabilização de práticas e comportamentos, nem a devida avaliação das mudanças que se vão implementando.

2. A preocupação com a padronização das ações, métodos e práticas por parte dos órgãos da Administração Pública Federal, pode ser um elemento condicionador, em vez de ser facilitador, para implantação da Governança no IFRO, uma vez que não reconhece as especificidades locais.
3. A implantação da Governança no Instituto Federal do estado de Rondônia promoveu mudanças positivas nas rotinas e práticas administrativas e gestão de pessoas.
4. A eventual falta de entendimento da estrutura dirigente, nomeadamente reitor e/ou diretores dos *campi*, sobre os pressupostos de Governança, de acordo com o que preconiza o TCU, pode interferir no processo de implantação nessa Instituição Federal de Ensino.

#### **7.4 Desenho da investigação**

Esta investigação centra-se no processo de implantação da Governança, na criação das estruturas preconizadas pelos TCU e na análise do perfil gestor de acordo com as Diretrizes do TCU que estabelece padrões de atuação da ação dos dirigentes, no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades e competências que somem com o preconizado pelos Referenciais balizadores da Governança Pública nos órgãos e instituições da Administração Pública Federal do Brasil, para que o servidor público desenvolva sua gestão com foco para ‘Boa Governança’.

Por se tratar de análise e posturas, comportamentos e atitudes, entendemos posicionar a nossa pesquisa no domínio mais amplo da hermenêutica ou filosofia interpretativa, que retrata “a realidade social e, portanto, uma rede de representações complexas e subjetivas, um processo emergente, uma extensão da experiência vivida pelas pessoas” (Vergara & Caldas, 2005, p.11).

Como abordagem em relação à investigação, foi empregado o método hipotético-dedutivo que parte da constatação de um problema a ser investigado, formulação de hipóteses, que podem ser confirmadas ou rejeitadas, e pretendem ajudar na interpretação dos dados, ainda que reconhecendo que a existência de princípios balizadores e indiscutíveis apenas são válidos até que sejam refutados (Gil, 2008). A escolha dessa modalidade se deu pela possibilidade de responder um problema ou lacuna científica pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva (Prodanov & Freitas, 2003). Buscou-se a partir das definições do TCU sobre Governança reconhecer como está sendo seu processo

de implantação no IFRO, comparando a perfil do gestor e suas implicações dentro desse cenário, a partir de hipóteses preestabelecidas.

A escolha metodológica, e por se tratar do IFRO, foi feita por meio do estudo de caso, que “investiga fenômenos contemporâneos, em seu contexto no mundo real” (Yin, 2015, p.2). Esse método é muito utilizado nas Ciências Sociais e pode ser aplicado a uma realidade ou a um conjunto delas com intuito de compreender realidades vivenciadas com foco específico para resposta de problemática ou uma caracterização específica do fenômeno, que nesse caso é apresentar como se deu o processo de implantação da Governança nos nove *campi* do Instituto Federal do estado de Rondônia.

Como estratégia de pesquisa foram usados métodos combinados – qualitativo e quantitativo - em duas etapas. A primeira foi a entrevista semiestruturada com o reitor da Instituição Federal, com perguntas semiestruturadas, objetivando levantar o nível de compreensão e implantação da Governança no IFRO. As perguntas abordaram os eixos do planejamento estratégico da implantação à luz dos Referenciais de Governança do TCU. A segunda foi a aplicação de um questionário para os 9 diretores dos *campi*, que representam a totalidade das unidades orgânicas do Instituto Federal de Rondônia, para levantamento das possibilidades e cerceamentos do processo de implantação da Governança no período de suas gestões.

A coleta dos dados, processou-se assim, por meio de entrevista e de um questionário estruturado com perguntas fechadas, elaborado por formulário eletrônico no *google forms*, após oficializada as devidas autorizações e disponibilizado por intermédio de *link* enviado por email aos 9 diretores dos *campi*.

Em termos de recorte temporal, a pesquisa é transversal, capturando a realidade em um determinado momento da vida organizacional, sendo “a pesquisa é realizada em um curto período de tempo, em um determinado momento, ou seja, em um ponto no tempo, tal como agora, hoje” (Fontelles, Simões, Farias & Fontelles, 2009, p.7). A análise da entrevista com o reitor foi realizada por meio da interpretação direta e os questionários interpretados pela análise estatística.

A análise quantitativa foi aplicada por meio dos questionários aos diretores dos nove *campi* do IFRO, uma vez que os resultados foram apresentados em forma de figuras e tabelas após a categorização das respostas. Contudo, somente a organização da apresentação dos dados não é suficiente para análise sendo, por conseguinte, necessária a interpretação dos resultados, uma vez que:

A categorização, por si mesma, não esgota a análise. É preciso que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo à discussão já existente sobre o assunto focalizado. Para isso ele terá que fazer um esforço de abstração, ultrapassando os dados, tentando estabelecer conexões e relações que possibilitem a proposição de novas explicações e interpretações (Lüdke, 1986, p.49).

Diante disso, ainda nos questionários, foi empregado o viés qualitativo para relacionar os resultados dos gráficos à luz do enquadramento teórico. Já a entrevista com o reitor foi gravada e o seu conteúdo analisado qualitativamente, após transcrição na íntegra, haja a vista que “a linguagem é estudada enquanto formação ideológica, cuja competência possibilita atualizações nas significações. Nessa perspectiva, a interpretação passa a ser um objeto de reflexão” (Orlandi, 2012, p.154).

Com o objetivo de verificar em que estágio está a implantação da Governança no IFRO, tal como definido pelo TCU, e quais as estruturas necessárias à essa implantação que estão já criadas e quais estão ainda em processo de criação, o questionário e a entrevista constam de perguntas: a) procedimentos e processos de Governança na APF, b) Gestão de Pessoas, c) Habilidades e Competências para o Perfil do Gestor, e d) Metas alcançadas e melhorias pós-implantação da Governança. Todos os aspectos elencados têm como base as orientações e normativas apresentadas nos Referenciais do TCU.

## **7.5 Elaboração dos instrumentos de recolha de dados**

Nesta seção procedemos à apresentação dos resultados que resultam dos dados recolhidos por meio do questionário aplicado aos diretores dos *Campi* com questões que integram essa implantação com base nas orientações do governo federal por intermédio do Tribunal de Contas da União Brasileiro.

Será analisada também a narrativa do atual reitor do IFRO sobre o andamento na implantação da Governança por meio de entrevista, cujas perguntas traduzem o passo a passo das práticas descritas no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria. Associado a outros Guias e Referenciais, esse documento configura-se em um dos principais que direcionam a implantação desse modelo de gestão na APF.

Tanto nos questionários dos diretores quanto na entrevista do reitor são abordadas práticas que compõem os mecanismos de Governança de Liderança, Estratégia e Controle,

considerando de cada prática traz arraigada em suas ações componentes específicos que determinam seus resultados e eficácia dentro do Instituto, lócus desta pesquisa. A apresentação dos dados e seus resultados no que diz respeito à verificação das questões formuladas para a investigação levou em consideração dois níveis: o estratégico (por meio da entrevista com o reitor) e o tático (por meio dos dados levantados no questionário aplicado aos diretores-gerais dos 9 *campi*).

Cabe destacar que o estudo sobre a implantação da Governança do Instituto Federal de Rondônia, buscou refletir acerca dos conceitos e sua aplicabilidade nesse recorte da Administração Pública Brasileira, com vista a compreender as possibilidades e cerceamentos da Governança dentro da perspectiva de sua implantação.

O questionário foi aplicado aos diretores dos 9 *campi* que compõem o IFRO com intuito de apresentar o panorama geral da implantação da Governança nos *campi* a partir das Diretrizes da Reitoria do Instituto. É composto por 52 questões com questões que buscam identificar a presença das práticas e mecanismos de Governança na dinâmica dos *campi*, bem como verificar as dificuldades, impactos e melhorias de acordo com a análise das respostas com base no disposto no arcabouço teórico disponível.

Segundo o Regimento Interno do IFRO, o mandato dos seus diretores tem duração de 4 (quatro) anos. O questionário foi aplicado aos diretores, cujos mandatos ocorreram nos recortes [2014 -2018] e [2019-2023], objetivando analisar o início do processo e ações para implantação da Governança com base nos pressupostos do TCU, que estão sendo realizadas e planejadas para o *campus*. Dessa forma, cada *campus* obteve o registro de dois diretores-gerais (DGs), sendo um responsável pelo mandato do período de 2014 - 2018 e o outro, atual DG eleito para o quadriênio 2019-2023. Dos diretores convidados, responderam os questionários os gestores dos *campi* de Ariquemes, Cacoal, Colorado do Oeste, Guajará-Mirim, Jaru, Ji-Paraná, Porto Velho Zona Norte, Porto Velho Calama e Vilhena.

Assim, cabe apresentar algumas especificidades dos diferentes *campi* no recorte temporal analisado: o *campus* do município de Jaru foi inaugurado em 2018 (2 anos de existência), sendo que o diretor atual desse *campus*, foi diretor-geral da Gestão (2014-2018) do *campus* do município de Vilhena, respondendo, portanto, o questionário de Vilhena (2014-2018) e o questionário referente ao *campus* de Jaru. O diretor-geral da atual gestão do *campus* de Vilhena informou impossibilidade de responder o questionário devido ao estado de saúde de um familiar. A diretora do *campus* de Colorado do Oeste, se recusou a responder o questionário por motivos pessoais, reduzindo assim o número para 15 respondentes. O questionário foi estruturado com base nos objetivos da pesquisa (geral e

específico) que é investigar a implantação da Governança nos *campi* do Instituto Federal de Rondônia conforme das práticas de Governança propostas pelo TCU.

O questionário, instrumento de recolha de dados usado junto aos diretores dos *campi* do IFRO, foi elaborado à luz do que foi aplicado no estudo “*Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro: a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia* (Costa, F. C. G. D. 2019), com adaptações feitas pelo autor com base nos objetivos traçados para a pesquisa. A estrutura ficou assim definida:

Tabela 2: Eixo e Prática explorada no Questionário

<b>Objetivo</b>	<b>Eixo/prática ou conceito a explorar</b>	<b>Questões</b>
-----------------	--	-----------------

Identificação	Identificação e formação	1 a 6
Verificar o conhecimento do reitor do IFRO acerca do conceito e aplicabilidade de governança em IF, de acordo com os critérios de Governança do TCU;	Conhecimento sobre pressupostos de Governança	7 e 8
Verificar em que nível o IFRO se encontra no que tange à criação das estruturas necessárias para a implantação da Governança tal como definido pelo TCU;	Aplicabilidade dos critérios de Governança definida no TCU no IFRO	9 a 13
Apresentar o perfil profissional dos diretores-gerais relacionando-os com o que está disposto nas normativas da Governança do TCU para o exercício dos cargos/funções.	Perfil profissional dos gestores do IFRO (Alinhamento com as normativas do RBG)	2; 4; 5; 6
Correlacionar a formação inicial e adquirida que atuou no período relativo aos dois últimos mandatos eletivos dos e o alcance das metas definidas pelo PDI.	Reflexo da formação acadêmica com os resultados alcançados, com base no PDI	3 e 6

Analisar comparativamente o desempenho dos diretores-gerais dos 9 <i>campi</i> do IFRO, no período supracitado, confrontando os resultados atingidos com os objetivos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).	Comparativo de evolução nos 9 <i>campi</i> do IFRO	14 a 39
Elencar as Práticas e Mecanismos, competências e responsabilidades preconizadas nas diretrizes de Governança do TCU, que já foram desenvolvidas e aplicadas no cotidiano da ação gestora dos diretores do IFRO.	Comparativo do executado/aplicado (Diretrizes TCU)	14 a 45
Listar os componentes dos mecanismos de governança que já estão desenvolvidos e os que ainda estão em processo de implantação;	Listagem de procedimentos em processo de implantação	32 a 37
Proceder ao levantamento das principais dificuldades e entraves que os responsáveis pelo IFRO têm sentido no processo de implantação da governança na instituição.	Possibilidades e cerceamentos da implantação	46 a 52

Fonte: Elaborado pelo autor.

Participaram da pesquisa 15 diretores-gerais, representados pela gestão dos dois períodos eletivos para direção-geral dos 9 *campi* do IFRO, com exceção dos *campi de Jaru* (quadriênio 2014-2018), de Vilhena e Colorado (quadriênio 2019-2023). Os questionários foram aplicados *on-line* por meio da ferramenta *Google Forms*. Percentualmente, a pesquisa contou com 90% dos diretores-gerais dos mandatos de 2014-2018 e 2019-2023 do Instituto. Percebeu-se que os 15 DGs responderam a todas as questões, sendo que cada questão (ou grupo de questões) subsidiou um objetivo específico da investigação. A Tabela C1, no Apêndice C Questionários mostra a quantidade de questões respondidas pelos DGs dos *campi*.

A entrevista foi previamente agendada com a secretária do atual reitor do Instituto e foi realizada pela internet via *Google Meet* em virtude da pandemia do Coronavírus. Para a realização dessa técnica foi elaborado previamente um roteiro contextualizado, com questões que contribuíssem com os objetivos da pesquisa que em suma é apresentar o processo de implantação de Governança no Instituto Federal de Rondônia (IFRO).

As questões versaram sobre levantamento do conhecimento dos conceitos, arcabouço legal, critérios e aplicabilidade da Governança no IFRO, bem como sobre as estruturas que existem e estão sendo criadas no Instituto relacionadas à temática. Somaram-se à entrevista questões sobre perfil profissional, experiência no cargo de gestão, formação inicial/continuada e o alcance de metas e resultados definidos no PDI relacionadas à Governança.

A análise comparativa dos desempenhos dos *campi* que compõe o IFRO em relação as práticas dos mecanismos de Governança e a identificação das competências e responsabilidades de Liderança estabelecidas pelo TCU, também compuseram a essência das questões da entrevista.

Tabela 3: Roteiro da Entrevista com reitor com Objetivos e Eixos a serem explorados

<b>Objetivo</b>	<b>Eixo/prática ou conceito a explorar</b>	<b>Questões</b>
Identificação	Identificação e formação	Q. 01 Q. 02 Q.05
Verificar o conhecimento do reitor do IFRO acerca do conceito e aplicabilidade de governança em IF, de acordo com os critérios de Governança do TCU;	Conhecimento sobre pressupostos de Governança	Q. 07 Q.09 Q.18
Verificar em que nível o IFRO se encontra no que tange à criação das estruturas necessárias para a implantação da Governança tal como definido pelo TCU;	Aplicabilidade dos critérios de Governança definida no TCU no IFRO	Q. 19 Q. 20
Apresentar o perfil profissional do reitor, relacionando-os com o que está disposto nas normativas da Governança do TCU para o exercício dos cargos/funções.	Perfil profissional dos gestores do IFRO (Alinhamento)	Q.02 Q.03 Q.04

Correlacionar a formação inicial e adquirida que atuou no período relativo aos dois últimos mandatos eletivos dos diretores-gerais e o alcance das metas definidas pelo PDI.	Reflexo da formação acadêmica com os resultados alcançados, com base no PDI	Q.04 Q.06 Q 16
Analisar comparativamente o desempenho dos diretores gerais dos 9 <i>campi</i> do IFRO, no período supracitado, confrontando os resultados atingidos com os objetivos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).	Comparativo de evolução nos 9 <i>campi</i> do IFRO	Q.11 Q. 18 Q.19 Q.20
Elencar as competências e responsabilidades preconizadas nas diretrizes de Governança do TCU, que já estão sendo desenvolvidas e aplicadas no cotidiano da ação gestora do reitor do IFRO.	Comparativo do executado/aplicado (Diretrizes TCU)	Q. 07 Q. 08 Q.11 Q. 12 a 32
Listar os procedimentos de controle que estão sendo desenvolvidos e os que ainda estão em processo de implantação;	Listagem de procedimentos em processo de implantação	Q. 09 Q. 16 Q. 17 Q. 18
Proceder ao levantamento das principais dificuldades e entraves que os responsáveis pelo IFRO têm sentido no processo de implantação da governança na instituição.	Possibilidades e cerceamentos da implantação	Q. 09

*Nota.* Legenda: Q (questão).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das respostas da entrevista foi realizada de acordo com cada questão realizados os ajustes nos quais eventuais erros, vícios de linguagens e repetições foram extraídos, sem descaracterizar, portanto, as falas gravadas durante a entrevista. Foi analisada questão por questão com suas respectivas respostas, mantendo o anonimato do reitor da Instituição que será referenciado na mesma como RIFRO. A análise foi feita individualmente e também por grupo de respostas similares em relação a um mesmo objetivo ou prática dos mecanismos de Governança reunidos por graus de similaridades.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

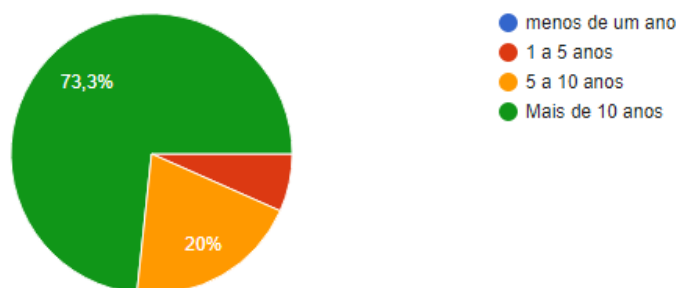
## 8.1 Apresentação dos dados recolhidos através de questionário

Nesta seção procedemos à apresentação dos resultados que resultam dos dados recolhidos por meio do questionário aplicado aos diretores dos *Campi* do IFRO com questões que integram essa implantação com base nas orientações do Governo Federal por intermédio do Tribunal de Contas da União Brasileiro . Todas as questões serão apresentadas e sequencialmente acompanhadas da representação gráfica para visualização mais fácil dos resultados, considerando todos os diretores-gerais que responderam ao questionário dentro do recorte de dois mandatos, conforme descrito. As análises foram realizadas ora por questões individuais ou por grupo de respostas, de acordo com o objetivo de elaboração de cada uma delas.

As perguntas iniciais (1 a 6) referem-se à identificação do *campus*, tempo de serviço público dos gestores, área de formação e qualificação do DG. Essas questões foram elaboradas com intuito de analisar a relação da formação e qualificação profissional com o exercício do cargo de gestão no *campus*.

### *Questão 1. Tempo de funcionalismo público federal.*

Gráfico 1: Tempo de Funcionalismo Público Federal



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

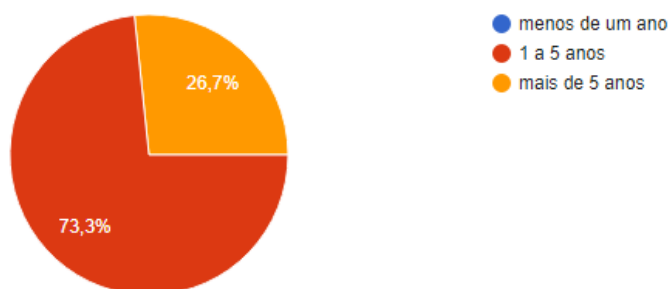
Quinze DGs responderam essa questão, onde 73,3% responderam que atuam no serviço público federal por meio do Instituto há mais de 10 anos, seguidos de 20% que possuem de 5 a 10 e apenas um deles com menos de 5 anos (6,7%). Esses dados demonstram que a escolha dos gestores, valoriza o tempo de atuação no serviço público, uma vez que 11 deles já são funcionários há mais de uma década.

Mesmo 93,3% apresentando mais de 5 anos na Administração Pública, o pleito ao cargo de diretor-geral não exige esse requisito de acordo com as práticas descritas no RBG.

No que diz respeito ao tempo de serviço, o pleito ao cargo de DG requer apenas que o servidor já tenha concluído seu estágio probatório (3 anos).

*Questão 2. Tempo que exerce (exerceu) o cargo de diretor-geral (a) deste campus ( ) menos de um ano ( ) menos de 5 anos ( ) mais de 5 anos*

Gráfico 2: Tempo de exercício no cargo de diretor-geral do IFRO



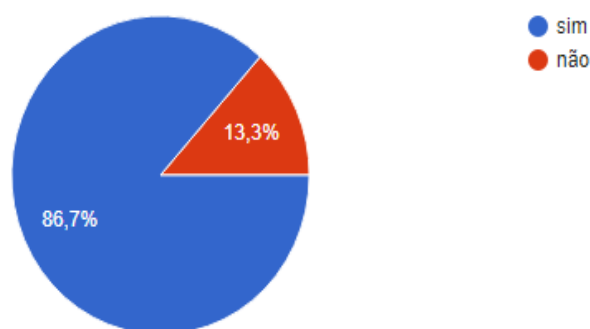
Fonte: Elaborado pelo autor, com base resultados obtidos por meio da resposta ao questionário, pelos diretores-gerais do IFRO.

Onze dos quinze respondentes possuem entre 1 e 5 anos no cargo de direção-geral do Instituto, o que perfaz um total de 73,3%. Os demais 23,7% que totalizam 4 diretores apresentam mais de 5 anos no exercício do cargo. Esses dados apontam que a maioria ainda está no exercício do primeiro mandato, haja vista que no IFRO cada mandato como diretor-geral tem a duração de 4 anos. Nenhum dos inquiridos possui menos de 1 ano atuando no cargo.

Por meio das informações do Gráfico 2, pode-se constatar que um número significativo dos respondentes já fazia parte do quadro de servidores, seja como funcionário ou diretor de *campus*, quando o Governo Federal, em 2014, estabeleceu a obrigatoriedade da implantação da Governança nos órgãos da Administração Pública Federal.

*Questão 3. Antes de exercer o cargo de diretor-geral de Campus, já havia exercido cargo de gestão ou de dirigente na alta administração? ( ) sim; ( ) não*

Gráfico 3: Experiência em cargos de Gestão



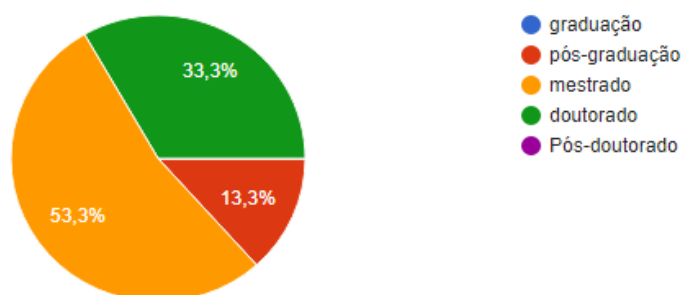
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

86,7% dos inquiridos, treze servidores, já haviam exercido cargos de Alta Direção, havendo somente dois diretores que não haviam exercido algum cargo de gestão na carreira profissional. Esse dado sinaliza que a vivência gestora em outras organizações, órgãos ou instituições pode agregar às práticas de Liderança como estão preconizadas pelo RBG, haja vista que a mesma requer o desenvolvimento de competências comportamentais que são desenvolvidas de forma processual e contínua.

O Referencial Básico de Governança do TCU destaca que os conhecimentos para a prática da Liderança no serviço público “capacidade de liderar, contempla informações assimiladas pelo indivíduo que lhe permitem identificar o que fazer e o porquê fazer. É adquirido o longo da vida, não apenas por meio da educação, mas também a partir da experiência” (Brasil, 2013, p. 57).

*Questão 4. Qual sua maior titulação?*

Gráfico 4: Titulação diretor-geral



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Relativamente à titulação, 53,3% dos diretores-gerais possuem como titulação a pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado, perfazendo um total de 08 servidores, seguidos de 5 doutores (33,3%) e apenas 2 especialistas (13,3%). Os dados apontam que a qualificação profissional agrega ao perfil dos funcionários que pleitearam o cargo da Alta Administração por meio do processo eletivo. Além disso, a formação continuada configura-se em desdobramento importante para execução das práticas de Governança segundo o RBG.

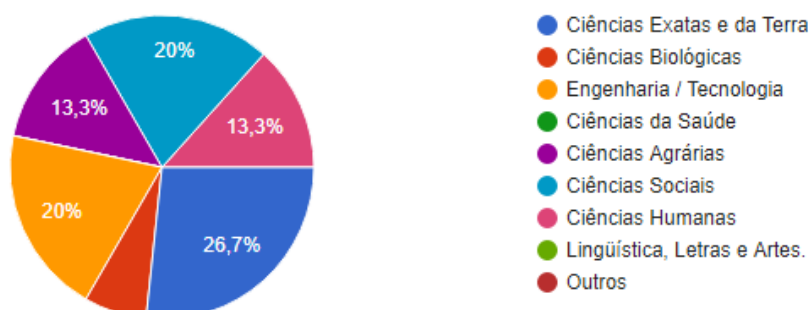
Embora o processo de seleção para DG não exija a qualificação de pós-graduação *strictosensu*, percebe-se que esse nível de formação foi levado em consideração na escolha desses gestores, o que remete para o que o TCU preconiza no que tange aos critérios de seleção da Gestão tática (dirigentes), onde a qualificação acadêmica fica subentendida nos Guias e RBG.

Nessa análise, importa destacar que o IFRO possui uma política voltada para qualificação de seus servidores em nível de *strictosensu* (Mestrado e Doutorado), de acordo com o Regimento Interno e metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, o que reflete o cenário apresentado nessa questão, onde a qualificação mínima é de especialista, e nessa categoria cuja representatividade é de apenas 13,3% dos respondentes.

#### *Questão 5. Qual sua área de formação inicial?*

Com relação à área de formação inicial dos inquiridos, existe um equilíbrio entre as áreas: Ciências Exatas e da Terra 04 (26,7%); Ciências Biológicas 01 (6,7%); Engenharia/Tecnologia 03 (20%); Ciências Agrárias 02 (13,3%); Ciências Sociais 03 (20%); Ciências Humanas 02 (13,3%). Não existe DG com formação na área das Ciências da Saúde e nem em outra área que não foi descrita no questionário.

Gráfico 5: Área de formação



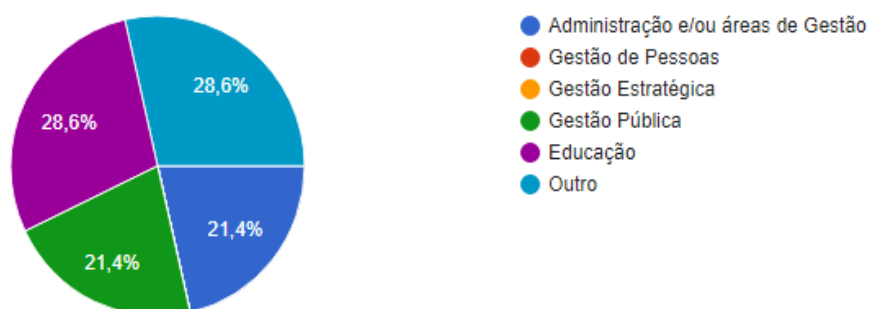
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

O Gráfico 5 aponta que a formação **inicial** em nível de graduação não se configura em pré-requisito para o exercício de diretor dos *campi*, uma vez que o disposto nas informações demonstra uma grande variabilidade dessas áreas, com predomínio dos cursos da área de Ciências Exatas e da Terra com 26,7% dos DG.

*Questão 6. Caso possua formação de pós-graduação lato sensu e/ou stricto sensu, indique a área:*

Essa questão objetivou evidenciar se a formação continuada do DG em nível de *strictosensu*, contribui para sua atuação no cargo de Gestão no Instituto, bem como corroboram para o perfil de liderança em contexto de Governança de acordo com o RBG. Os dados recolhidos revelam que as áreas de Administração 03 (21,4%), Gestão Pública 03 (21,4), são predominantes, seguidas das áreas de Educação 04 (28,6) e outros 04 (28,6%). Essa questão não foi respondida pelo DG do *campus* de Guajará-Mirim (2018-2023), perfazendo um total de 14 respostas.

Gráfico 6: Área da Pós-Graduação *Lato* ou *Stricto Sensu*



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

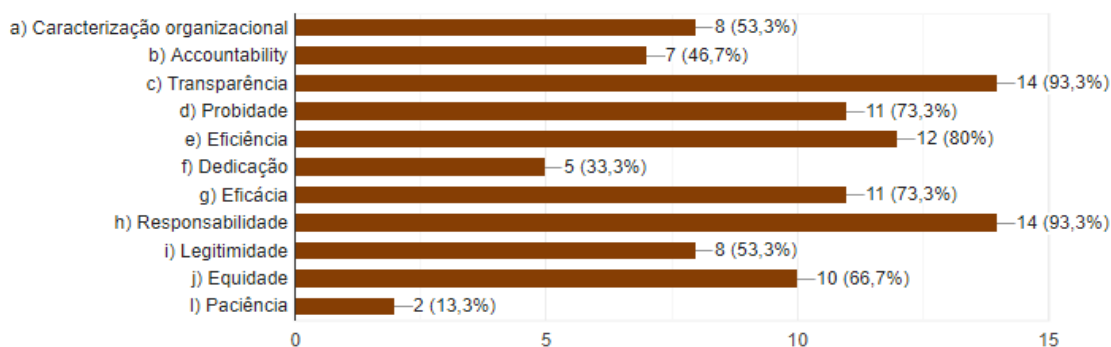
Existe um equilíbrio nas respostas dos inquiridos no que se refere à área de formação em nível de Mestrado e Doutorado. Sobre isso, o RBG afirma que o conhecimento nos mecanismos de Governança pode ser adquirido por meio de capacitações. Porém, a área de formação inicial e continuada pode contribuir para compreensão e condução do modelo de gestão, a saber: as áreas da Administração e Gestão.

*Questão 7. Sobre a implantação da Governança nos institutos federais, assinale os princípios que a subsidiam de acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU, que conhecem e que são aplicados no cotidiano do IFRO:*

Essa questão tinha abertura para a marcação múltipla em virtude de sua caracterização. Buscou-se evidenciar aqui o conhecimento dos DGs sobre o conhecimento

dos princípios que subsidiam a Governança de acordo com as orientações TCU, haja vista que a compreensão de tais princípios é imprescindível para entendimento dos demais desdobramentos dentro desse modelo de gestão.

Gráfico 7: Os princípios de Governança de acordo com o Referencial Básico do TCU



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

A questão apresentou nas alternativas, além dos princípios reconhecidos pelo TCU, alguns distratores<sup>17</sup> nas respostas para verificar o grau de conhecimento que o respondente tinha com tais princípios.

Antes de analisar as respostas que compõem o Gráfico 7, faz-se necessário resgatar os princípios básicos de Governança para o setor público segundo o TCU, que são: “legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*” (Brasil, 2018, p.60). Assim, os distratores: caracterização organizacional, dedicação, eficácia e paciência não integram o Referencial Básico de Governança do TCU.

Todos os princípios apresentados foram assinalados por um ou mais DG, o que revela que não conhecem concretamente e com toda a certeza os princípios do RBG, ficando assim a compilação: caracterização organizacional (53,3%); *Accountability* (46,7%); Transparência (93,3%); Probidade (73,3%); Eficiência (80%); Dedicção (33,3%); Eficácia (73,3%); Responsabilidade (93,3%); Legitimidade (53,3%); Equidade (66,7%) e Paciência (13,3%).

Dos distratores assinalados pelos DGs, chama atenção a “caracterização organizacional” que obteve 08 repostas (53,3%), ou seja, mais da metade dos respondentes selecionou essa opção que nem sequer é uma expressão que traduz um princípio em sua essência (independente de ser do RBG). A “dedicação” ocupa o segundo lugar no rol dos

<sup>17</sup> Resposta plausível, mas incorreta, apresentada como alternativa em um teste com respostas de escolha múltipla. <https://www.lexico.pt/distrator>

distratores, com 05 marcações (33,3%), seguida de “paciência” 02 (13,3%), o que denota que os respondentes tomaram uma habilidade comportamental por um princípio norteador de Governança.

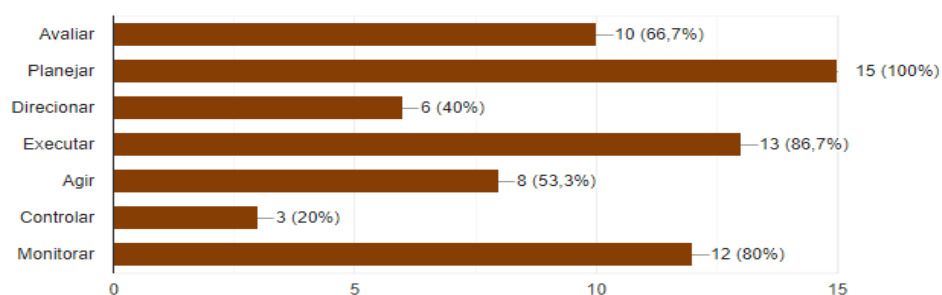
Dos princípios verdadeiros que balizam a Governança Pública na Administração Pública, (46,7%) apontaram a *accountability*, seguido do princípio de legitimidade com 53,3% das marcações. Os princípios da transparência e responsabilidade empatam com 14 votos (93,3%), seguidos dos princípios da eficiência com 12 (80%), da probidade com 11(73,3%) e equidade com 10 marcações (66,7%?).

Sendo os princípios de Governança a base para a implantação da Governança Pública nos órgãos e organizações, o Gráfico 7 revela que existe confusão na delimitação e conhecimento dos princípios preconizados pelo TCU por parte dos DGs, o que se configura em um ponto de atenção no que diz respeito à implantação da Governança no IFRO.

*Questão 8. Ainda sobre seu conhecimento sobre Governança nos institutos federais, aponte os verbos que fundamentam o atendimento das necessidades e expectativas da comunidade que integram o IFRO.*

A proximidade entre os conceitos de Governança e Gestão pode requerer algum discernimento relativamente às ações, representadas por verbos, que são orientadas para o atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos que usufruem dos serviços públicos. O conhecimento desses verbos é essencial aos dirigentes, uma vez que determina a ação, isto é, o que deve ser feito para que efetivamente aconteça a Governança Pública (Brasil, 2018). Diante disso, essa questão buscou demonstrar o grau de conhecimento dos DGs com esses verbos que interseccionam Governança e Gestão, são eles: avaliar, planejar, direcionar, executar, agir, controlar e monitorar. Essa questão não foi disponibilizada com distratores.

Gráfico 8: Verbos que fundamentam o atendimento das necessidades e expectativas da comunidade que integram o IFRO



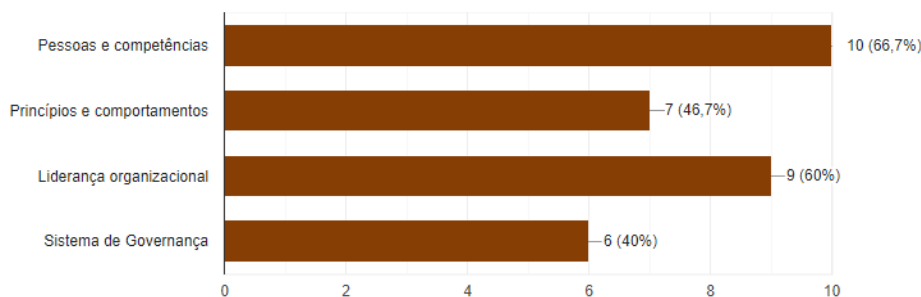
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Todos os verbos apresentados na questão integram a temática, sendo sua marcação de múltipla escolha. Destacaram-se nas marcações o verbo planejar (100%), executar (86,7%), monitorar (80%) e avaliar (66,7%). Os demais verbos que também compõem a Governança no atendimento das expectativas das necessidades da comunidade que integram IFRO tiveram poucas marcações, que foram: agir (53,3%), direcionar (40%) e controlar (20%). Face ao apresentado, conclui-se que 40% dos verbos que subsidiam a Governança e Gestão no atendimento das necessidades da comunidade que recebem os serviços públicos ainda são menos valorizados por parte dos DGs.

*Questão 9. Dos mecanismos de liderança ligados à Governança do TCU abaixo relacionados, quais são do seu conhecimento?*

Essa questão tem o intuito de averiguar a compreensão dos DGs no que diz respeito à dinâmica dos mecanismos que integram a Governança Pública, com vistas ao acompanhamento eficaz de sua implantação. Cada mecanismo, segundo o TCU, apresenta um conjunto de componentes e dispõem de práticas específicas a eles ligadas.

Gráfico 9: Conhecimento sobre os Mecanismos de Liderança estabelecido pelo RBG



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Essa questão apresentou todos os componentes ligados ao mecanismo de Liderança dentro da Governança Pública, segundo o RBG, e apresentou o seguinte resultado: Pessoas e Competências (66,7%); Princípios e Comportamentos (46,7%); Liderança Organizacional (60%) e Sistema de Governança (40%). Sendo todos os componentes verdadeiros, constata-se que o grupo desconhece o conjunto total dos componentes de que integram o mecanismo de Liderança da Governança Pública, uma vez que nenhum dos itens obteve 100% das marcações.

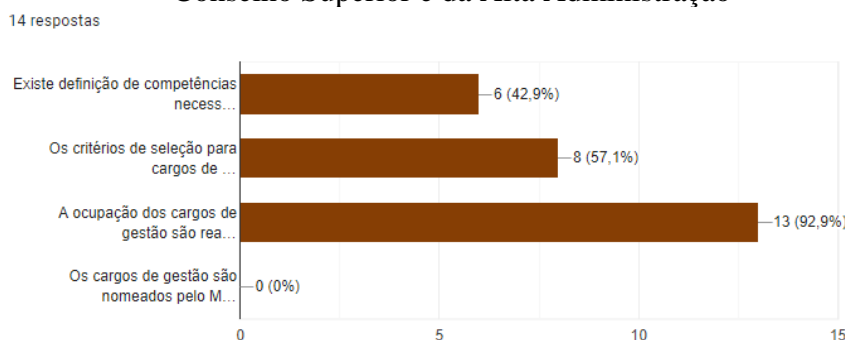
O mecanismo de Liderança constitui-se uma parte importante dentro do modelo de gestão, pois está intimamente relacionada com competências, comportamentos e pessoas, características subjetivas que dão vida às demais ações técnicas e operacionais na

implantação da Governança, o que torna o resultado do Gráfico 9 um ponto de atenção dentro da pesquisa.

*Questão 10. Sobre o estabelecimento transparente do processo de seleção de membros da Alta Administração*

Essa questão integra a prática de “estabelecimento de transparência ao processo de seleção de membros do conselho superior da alta administração” dentro do componente de Pessoas e Competências dos mecanismos de Liderança (Brasil, 2018, p. 56). Foi elaborada para constatar se esse processo acontece no IFRO de acordo com o preconizado no RBG do TCU. A primeira e terceira alternativas correspondem às ações que fundamentam a prática de Liderança e obtiveram 42,9% (06) e 92,9% (13) das marcações, respectivamente. A segunda alternativa inconsistente obteve a marcação de 8 (57,1%) DGs e a última alternativa “os cargos de gestão são nomeados pelo Ministério da Educação, sem gestão participativa” não obteve marcações. Um dos DGs não respondeu essa questão.

Gráfico 10: O estabelecimento transparente do processo de seleção de membros do Conselho Superior e da Alta Administração



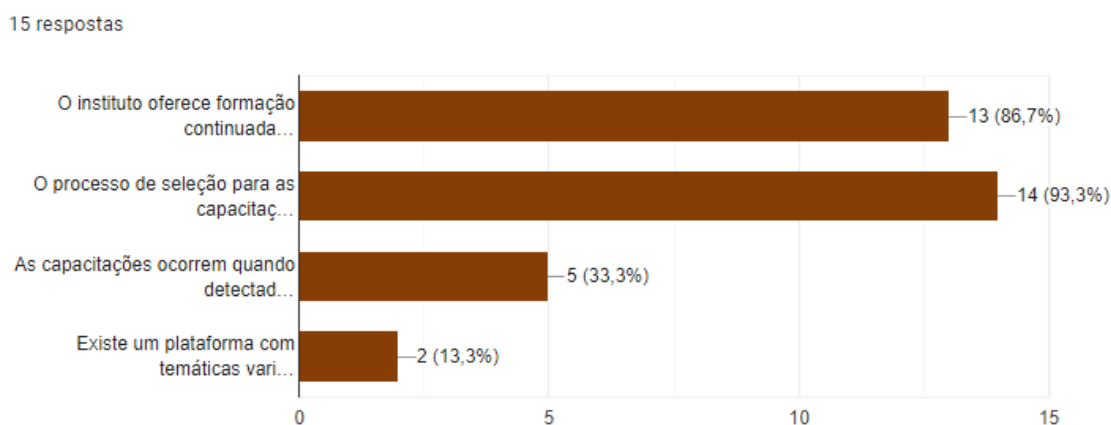
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Inferimos sobre esses dados que ainda falta clareza por parte dos DGs sobre a prática de transparência no processo de seleção, pois 57,1% dos 14 respondentes assinalaram uma ação inexistente no Referencial Básico de Governança do TCU por meio da alternativa distrator “os critérios de seleção para cargos de gestão estão definidos no PDI e demais documentos norteadores”. Configura-se ainda distrator a alternativa “os cargos de gestão são nomeados pelo Ministério da Educação, sem gestão participativa”, que não obteve nenhuma resposta. Correspondem a essa questão as alternativas segundo o RBG: “*existe definição de competências necessárias para os membros dos conselhos, chefias e direções*”; “*a ocupação dos cargos de gestão é realizada de forma transparente e divulgados para todos os servidores do instituto*”.

*Questão 11. Formação Continuada aos líderes e servidores para desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes profissionais acontece no IFRO?*

Ainda sobre o mecanismo de Liderança, essa questão buscou investigar como acontece o processo de Formação Continuada no IFRO para o desenvolvimento de competências, habilidade e atitudes profissionais para a alta administração, neste caso representado pelos DGs.

Gráfico 11: Formação Continuada aos líderes e servidores para desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes profissionais



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

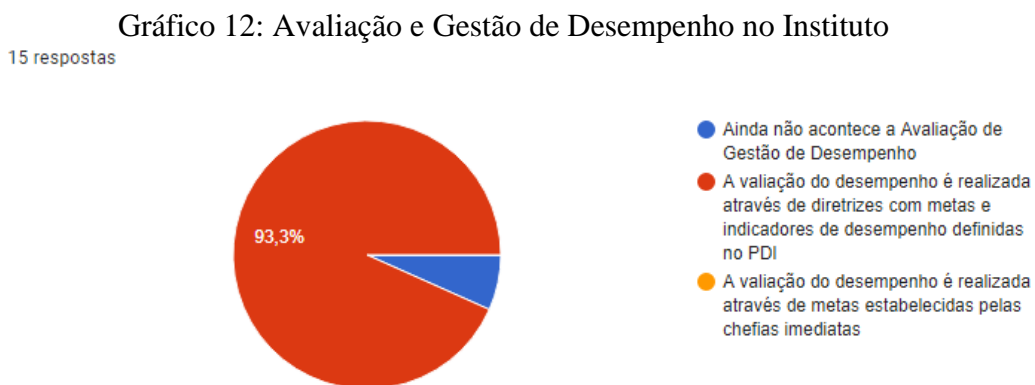
As alternativas não foram elaboradas com viés de certo ou errado, mas com o olhar voltado para possíveis práticas que estivessem de acordo com a definição de diretrizes propostas pelo RBG do TCU.

Segundo os dados gerados no Gráfico 11, a alternativa a) instituto oferece formação continuada para servidores e líderes, obteve 86,7% de marcações; b) O processo de seleção para as capacitações periódicas (critérios e cronograma) são divulgados de forma transparente (93,3%); c) As capacitações ocorrem quando detectado algum problema de dinâmica relacional e/ou pedagógica (33,3%); d) Existe uma plataforma com temáticas variadas à disposição do (a) servidor (a) (13,3%). Percentualmente, todos os 15 inquiridos registraram respostas a esta questão.

As respostas obtidas mostram que o IFRO desenvolve a prática de oferecer formação continuada aos servidores e Alta Administração de modo periódico com cronograma divulgado de forma democrática e transparente. As demais formas apresentadas nas alternativas corroboram com a existência da prática de Liderança dentro da Governança.

*Questão 12. Estabelecimento da Avaliação e Gestão de Desempenho no IFRO?*

Por meio dessa questão, busca-se descobrir sobre o estabelecimento da Avaliação e Gestão de Desempenho no IFRO. 93,3% dos demais sinalizaram que seu *campus* existe a Avaliação de Desempenho e que a mesma é realizada por meio das diretrizes com metas e indicadores definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Somente 1 DG (13,7%) afirmou que a Avaliação de Desempenho ainda não acontece em seu *campus*.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

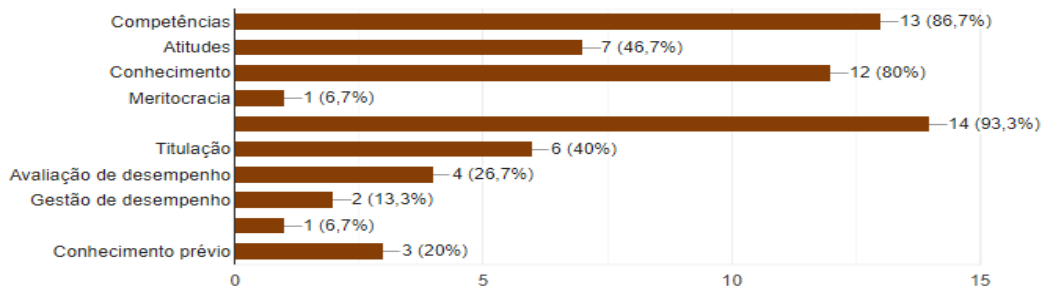
O IFRO encontra-se em plena expansão no estado de Rondônia, com a existência de um *campus* recém-inaugurado, no município de Jaru, o que pode explicar o fato de ainda não terem sido instituídos os processos que permitem a avaliação do desempenho. De um modo geral, os dados levam a concluir, na generalidade dos *campi* do IFRO, que existe Avaliação de Desempenho.

*Questão 13. Assinale abaixo o (s) termo (s) que o IFRO se baseia para elaborar seus critérios de Gestão de Pessoas de acordo com os princípios de Governança.*

O Gráfico 13 apresenta os dados recolhidos sobre a percepção dos respondentes no que concerne aos critérios para a avaliação de Pessoas existentes no IFRO, de acordo com os Princípios da Governança. Na questão, foram disponibilizados 10 critérios, onde 4 deles são distratores, ou seja, não constam nas orientações do Referencial Básico de Governança do TCU.

Gráfico 13: Assinale abaixo o (s) termo (s) que o IFRO se baseia para elaborar seus critérios de Gestão de Pessoas de acordo com os princípios de Governança

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Como resultado obteve-se os seguintes dados: Competências (86,7%); Atitudes (46,7%); Conhecimento (80%); Meritocracia (6,7%); Habilidade técnicas e comportamentais (93,3%); Titulação (40%); Avaliação de Desempenho (26,7%); Gestão de Desempenho (13,3%); Recomendação feita por pessoa de confiança (6,7%); Conhecimento prévio (20%). Das marcações apresentadas, os termos “*Meritocracia (1)*; *Recomendação Feita por Pessoa de Confiança (1)* e *Conhecimento Prévio (3)*”, não traduzem critérios para, segundo o RBG no critério de Gestão de Pessoas em Governança, porém obtiveram assinalações. Essa inconsistência vai de encontro à proposta apresentada pela Reitoria em seu Regimento, uma vez que estabelece que os critérios de Gestão de Pessoas são unificados para todos os *campi* do IFRO.

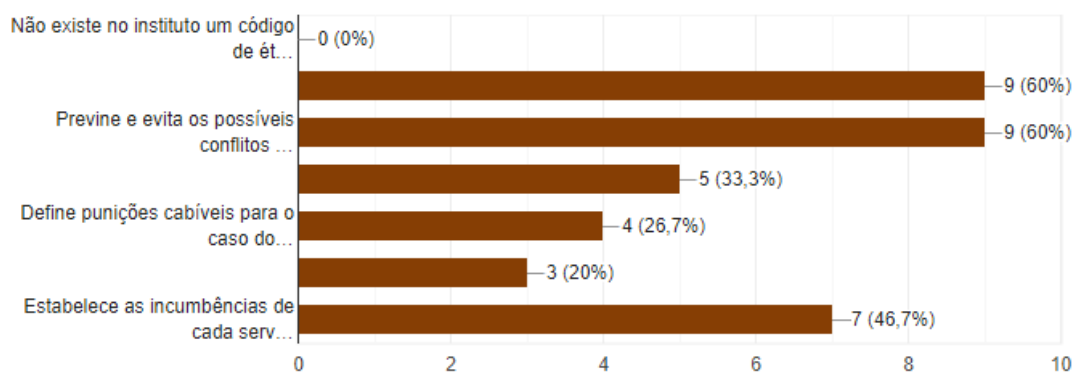
Diante desses dados, é correto afirmar que ainda faltam aos DGs conhecimento holístico sobre a temática, haja vista que para o TCU os critérios de seleção de Gestão de Pessoas na Governança funcionam de forma sincrônica e inter-relacionada.

*Questão 14. No Referencial Básico de Governança é sugerido como prática a adoção de um Código de Ética e Conduta que define padrões de comportamento dos membros dirigentes. De acordo com o seu conhecimento, selecione as opções que estão alinhadas com esse documento:*

Essa questão buscou averiguar a existência de um código de ética e de conduta para os membros dirigentes do IFRO, que define os padrões de comportamento, conforme determinado pelo RBG.

Gráfico 14: Código de Ética e Conduta que define Padrões de Comportamento dos membros dirigentes de acordo com os Referenciais de Governança do TCU

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

No que tange à existência do Código de Ética que define padrões de comportamentos dos membros dirigentes de acordo com os Referenciais do TCU, bem como a descrição de como esse Código é aplicado no IFRO, podemos concluir que todos os respondentes conhecem a sua existência, considerando que nenhum dos DGs afirmou que “não existe no Instituto um Código de Ética no Instituto”, logo o IFRO em seus normatizados dispõe do Código de Ética e Conduta.

Sobre o conhecimento dos seus princípios, benefícios e aplicabilidade, os respondentes deviam reconhecer e confirmar a sua existência no Código de Ética, obtiveram-se as seguintes respostas: Detalha valores, princípios e comportamentos esperados (60%); Previne e evita possíveis conflitos (60%); Define tratamento de princípios de interesses pessoais em detrimento dos coletivos (33,3%); Define punições cabíveis para o caso do descumprimento do preconizado à função (26,7%); Apresenta mecanismos de monitoramento e avaliação do seu cumprimento (20%); Estabelece as incumbências de cada servidor no exercício de sua função (46,7%).

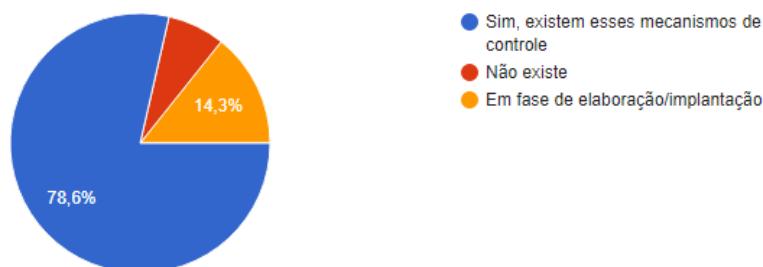
*Questão 15. Ainda no âmbito dos princípios e comportamentos, no Referencial Básico de Governança são estabelecidos mecanismos de controle para evitar preconceitos, vieses ou conflitos de interesse que influenciem as decisões e as ações de membros da instituição. No IFRO existem ou estão em elaboração estes mecanismos?*

O Gráfico 15 apresenta a percepção dos respondentes quanto à existência ou não de mecanismos de controle para evitar conflitos de interesses que interfiram nas decisões e

ações de membros da IFRO. Assim, o objetivo é constatar se os respondentes sabem e confirmam a existência de tais mecanismos, sem entrar no mérito dos mesmos.

Gráfico 15: Princípios e comportamentos de acordo como o Referencial Básico de Governança para estabelecimento de controle para evitar preconceitos, vieses ou conflitos de interesse que influenciem as decisões e as ações de membros da Instituição

14 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Sobre a questão, 11 DG (78,6%) afirmam que em seus *campi* existem mecanismos de controle para evitar preconceitos e conflitos, seguidos de 14,3% (2) que relatam que esse mecanismo ainda está em fase de elaboração/implantação e 1 que assinalou que não existe (7,1%).

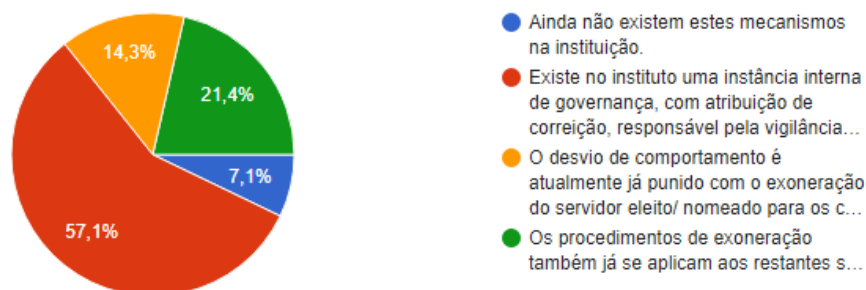
A discrepância nessas informações, líquida que existem não conformidades (ou inconsistências) em um dos *campi* do IFRO em relação à efetividade desta prática de Liderança na Governança com base no RBG do TCU.

*Questão 16. O Referencial Básico de Governança preconiza o estabelecimento dos mecanismos para garantia da atuação de acordo com os padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta da instituição. No IFRO, já existem implantados estes mecanismos?*

A questão que gerou o Gráfico 16 objetivou verificar se já existem e foram implantados os mecanismos para garantia da atuação de acordo com os padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta da instituição com base no disposto do RBG do TCU. Na averiguação sobre a presença dos critérios de Governança no código de ética da Instituição, a questão foi elaborada com dois distratores entre as quatro alternativas, representados pelos dois últimos itens: “o desvio de comportamento é atualmente punido com a exoneração do servidor eleito/nomeado para os cargos da alta direção; e “os procedimentos de exoneração também se aplicam aos restantes servidores”.

Gráfico 16: O Referencial Básico de Governança preconiza o estabelecimento dos mecanismos para garantia da atuação de acordo com os padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta da Instituição

14 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

A essa questão obteve-se 14 respostas, o que denota que um dos DGs não a respondeu. As respostas ficaram assim subdivididas: Um DG afirma que ainda não existem estes mecanismos na instituição (7,1%); 8 referem-se que existe no IFRO uma instância interna de governança, com atribuição de correição, responsável pela vigilância do comportamento da alta administração (57,1%); para 2, o desvio de comportamento é atualmente punido com a exoneração do servidor eleito/ nomeado para os cargos da alta direção (14,3%); para 3 deles. Os procedimentos de exoneração também se aplicam aos restantes servidores (21,4%). Como afirmado, as alternativas distratores receberam um total de 5 marcações, o que aponta por parte desses DGs, o desconhecimento dos mecanismos para garantia dos padrões de comportamento baseados nos princípios constitucionais e no código de ética do IFRO.

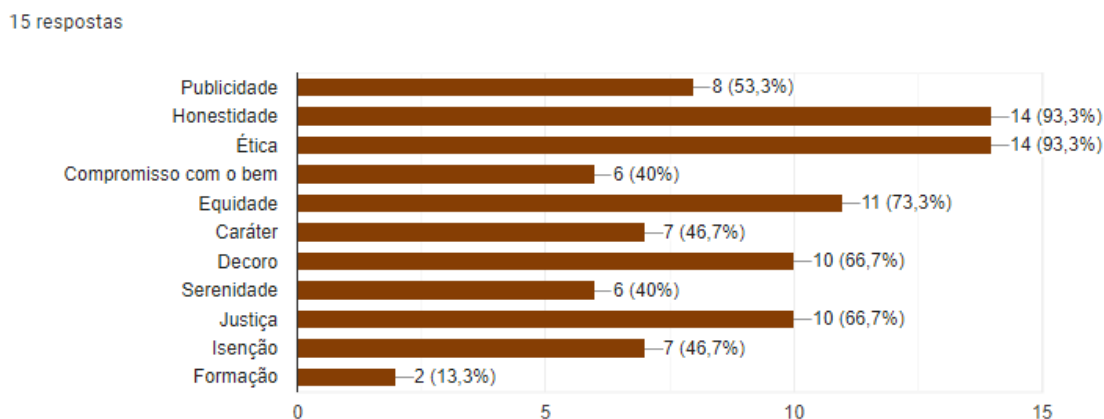
Outro ponto a destacar, no resultado do Gráfico 15, é o levantamento sobre o Código de Ética e Conduta, pois não ficou claro se o documento é padrão e divulgado a partir da Reitoria para os *campi* ou se estes possuem autonomia para elaboração (adaptação)/implantação individual em seu *campus*.

*Questão 17. Da lista abaixo, selecione os princípios de conduta e comportamentos, em que se baseiam o código de ética interno (se houver) e atuação profissional do servidor e a que os membros organizacionais, independentemente do seu lugar na hierarquia, estrutura dirigente ou servidores, devem obedecer:*

No Gráfico 17, são apresentadas informações que traduzem a identificação por parte dos DGs sobre os princípios de conduta e comportamentos, em que se baseiam o código de

ética interno e atuação profissional do servidor a que os membros organizacionais devem obedecer independentemente do nível hierárquico em que exerçam as suas funções, considerando que tais princípios devem balizar toda a atuação no âmbito dos processos do IFRO.

Gráfico 17: Princípios de conduta e comportamentos, em que se baseiam o Código de Ética Interno e atuação profissional do servidor e a que os membros da organização têm de obedecer



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Essa questão foi elaborada com vistas a investigar se os DGs identificam os princípios de conduta e comportamentos que deve se basear o código de ética de atuação profissional do serviço público. Na pergunta, existiam 3 princípios distratores – *serenidade*, *formação e caráter*, que foram inseridos na questão para garantir que os inquiridos fossem capazes que discernir os princípios que destoam do que é preconizado pelo TCU. Nas alternativas distratores, *serenidade* foi votado por 6 respondentes, o que representa 40%; formação foi votado por 2 respondentes, o que representa 13,3% e *caráter* foi votado por 7 respondentes, o que representa 46,7%. A identificação desses distratores, como fazendo parte dos princípios de conduta e ética, revela a ausência de um conhecimento holístico sobre o conjunto de princípios, uma vez que todos estão correlacionados.

Exceto os distratores, os demais compõem os princípios de conduta e ética que balizam os comportamentos de Liderança na Governança. Os resultados obtidos são os seguintes: publicidade (53,3%); honestidade (93,3); ética (93,3%); compromisso com o bem (40%); equidade (73,3%); caráter (46,7%); decoro (66,7%); justiça (66,7%); isenção (46,7%). Diante do compilado do Gráfico 17, percebe-se que o conhecimento dos inquiridos

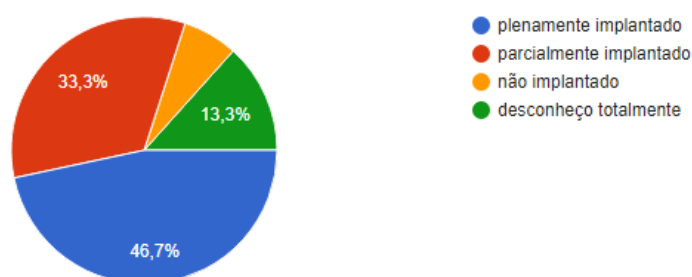
sobre os princípios não é uniforme, pois nenhum dos princípios preconizados pelo TCU obteve 100% das marcações.

*Questão 18. Na estruturação de unidades e subunidades funcionais, com nomeação de gestores a quem é delegada autoridade?*

Essa questão demanda sobre o grau de implantação de unidades funcionais e a nomeação de gestores que conduzirão os processos dessa nova unidade, estando esse processo atrelado à implantação de Governança no componente específico de Liderança Organizacional no IFRO. Para a aferição foi aplicada uma escala de Likert, que buscou aferir o nível do processo em implantação em escalas que variam, progressivamente, entre *desconheço a prática*, até a prática está *plenamente implantada no campus*.

Gráfico 18: Estruturação de unidades e subunidades funcionais com delegação de autoridade

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

O Gráfico 18 aponta como resultado para essa prática de estruturação dos *campi* com delegação de autoridade com base no RBG os seguintes números: plenamente implantado (46%); parcialmente implantado (33,3%); não implantado (6,7%); desconheço totalmente (13,3%). O Gráfico 18 mostra pela afirmação da maioria que existe a estruturação de unidades e subunidades com nomeação de gestores. Em contrapartida, 2 DGs afirmam que ainda aconteceu essa implantação em seus respectivos *campi*, enquanto 1 deles desconhece a prática.

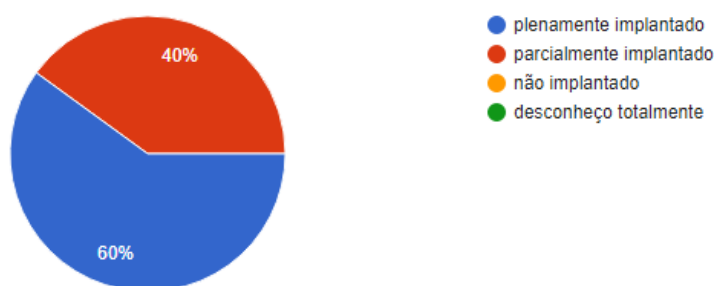
*Questão 19. Atribuição de mandato legal, poder e responsabilidade pelos recursos alocados para executar os planos que permitem atingir os objetivos e metas institucionais?*

Com essa questão pretende-se aferir o grau de implantação do mandato legal, de poder e responsabilidade pelos recursos alocados para execução dos planos direcionados para o alcance de metas institucionais. Essa é uma prática ligada à Liderança Organizacional

e permite que os resultados produzidos pela Alta Administração sejam subsidiados para que posteriormente possam ser avaliados/ mensurados pelos órgãos de controle com a mitigação de risco de mau uso do poder delegado. Como no Gráfico 18, as alternativas dessa questão foram apresentadas por meio da escala Likert em uma perspectiva unipolar, que denotam um escalonamento na implantação da prática questionada.

Gráfico 19: Atribuição de mandato legal, poder e responsabilidade pelos recursos alocados para executar os planos que permitem atingir os objetivos e metas institucionais

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

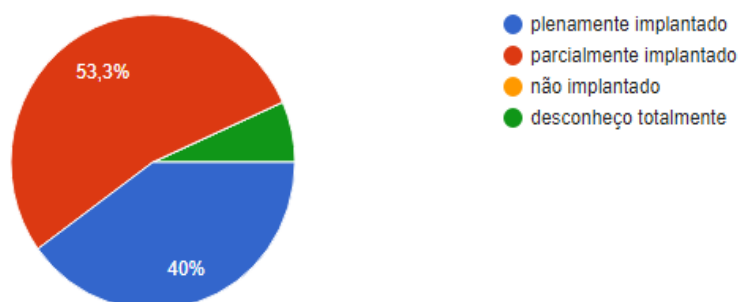
Os resultados mostram que essa prática de Governança Pública, ligada aos mecanismos de Liderança, para 60% dos diretores-gerais do IFRO, está plenamente implantada; para 40% dos inquiridos, a implantação apenas parcialmente está implantada. Nota-se que as respostas apontam para a implantação de mandato legal do IFRO, sendo que a diferença reside na parcialidade na implantação em alguns *campi* durante dos 4 anos que se refere a pesquisa.

*Questão 20. Definição de controles internos que visam a responsabilização final pelos resultados produzidos?*

Ainda no domínio da mitigação de riscos e definição de responsabilidades dos membros dos conselhos e gestores constituídos, essa questão objetiva averiguar como a Alta Administração avalia, direciona e monitora o sistema de gestão de riscos e controle interno no IFRO, na percepção dos DGs. A disposição dos resultados é mostrada pelo Gráfico 20. As respostas pontuam, por meio da escala de Likert, com oscilação que remetem à implantação da prática com graduação de *plenamente implantado*, *parcialmente implantado*, *não implantado* e *desconheço totalmente*.

Gráfico 20: Definição de Controles Internos que visam a responsabilização final pelos resultados produzidos

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

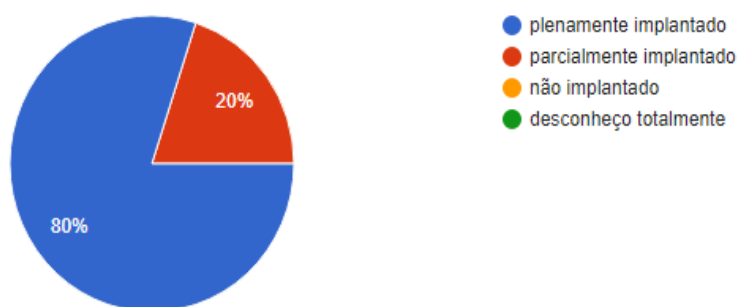
A compilação dos resultados na *Definição de controles internos que visam a responsabilização final pelos resultados produzidos*, se apresentou da seguinte forma: 53% dos DG afirmam que a dinâmica que estabelece medidas que asseguram que os dirigentes programem e monitorem práticas de gestão de riscos e controle interno na instituição que gerenciam, ainda está em processo de implantação. 40%, o que corresponde a 6 DGs, asseguram que tal processo está plenamente implantado no IFRO e 1 deles não reconhece a prática na Instituição.

Cabe aqui destacar que as discrepâncias de grau de implantação resultam de assimetrias no tempo de vida de cada unidade, verificando-se que as unidades mais antigas, estão mais adiantadas no desenvolvimento do processo de Governança. Essa prática está diretamente relacionada aos resultados institucionais, uma vez que “a avaliação dos riscos-chave que podem comprometer o alcance dos principais objetivos organizacionais” (Brasil, 2018).

*Questão 21. Estabelecimento de uma estrutura interna de auditoria que apoia e mitiga o risco de mau uso do poder delegado.*

Esta prática também integra a Liderança Organizacional, sendo um dos seus elementos mais importantes no processo de Governança de acordo com o TCU. Com a questão buscou-se descobrir o nível de implantação da prática de avaliação dos resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e mitigação do risco do mau uso do poder por parte dos gestores dos campi do IFRO. A escala de Likert foi disponibilizada com o mesmo intuito da questão 20, perceber o grau de implantação da prática disposta na pergunta.

Gráfico 21: Estabelecimento de uma Estrutura Interna de Auditoria que apoia e mitiga o risco de mau uso do poder delegado



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

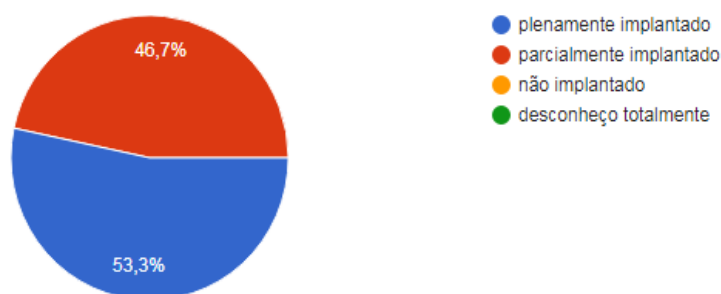
Os resultados mostram que essa prática de Governança ainda não está completamente implantada no IFRO: 80% dos DGs afirmam que a estrutura já se encontra plenamente implantada. Os demais 20% estão em fase de implantação. Para fins de implantação de Governança, a presença dessa estrutura é crucial para a plena implantação da Governança e contribui para o desenvolvimento do Instituto por “definir as diretrizes para o planejamento, implantação e avaliação das atividades de controle e de auditoria”, permitindo que a Alta Administração se posicione em relação aos resultados e inconsistências apontadas pela própria auditoria.

*Questão 22. No âmbito das práticas relacionadas com a liderança organizacional, nomeadamente na avaliação, monitoramento e direção na gestão da organização, assinale as ações que já são desenvolvidas pelo IFRO no que diz respeito ao zelo e priorização do alcance das metas organizacionais:*

Para analisar essa prática de Governança no IFRO e detectar as ações que já são desenvolvidas, a questão se desdobrou em três questionamentos sobre duas importantes ações: zelo, prioridade e alcance de metas organizacionais correlacionadas dentro da prática. Buscou-se, com isso, verificar a grau de implantação da prática por meio da escala de Likert para percepção do grau de implantação da prática no IFRO nos períodos correspondentes as respostas.

Gráfico 22: Zelo e priorização do alcance das metas organizacionais

15 respostas



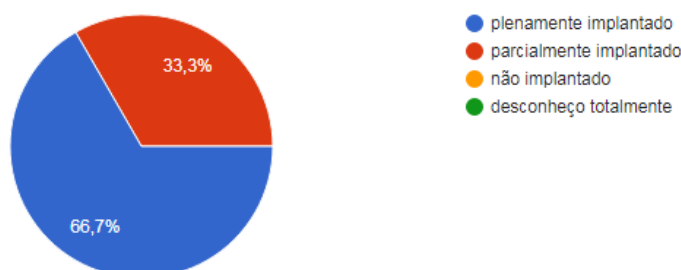
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

As ações pesquisadas dentro da prática de Governança foram zelo e priorização de metas organizacionais de acordo com a escala de Likert apresentou o seguinte resultado: 53,3% de respostas para plenamente implantado e 46,7% para parcialmente implantada. As alternativas: *não implantado e desconheço totalmente* não obtiveram marcações. Em relação a essa prática dentro do conjunto do mecanismo de Liderança Organizacional, o IFRO está com processo avançado.

*Questão 23. No âmbito das práticas relacionadas com a liderança organizacional, nomeadamente na avaliação, monitoramento e direção na gestão da organização, assinale as ações que já são desenvolvidas pelo IFRO no que diz respeito à definição de metas e objetivos para avaliação.*

Gráfico 23: Definição de metas e objetivos para avaliação

15 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

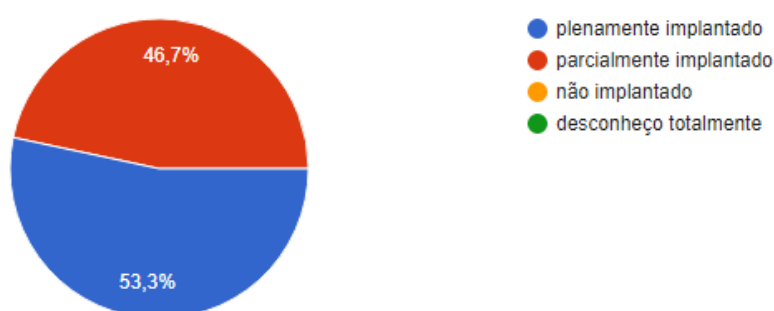
A segunda prática dentro do mecanismo de Governança de Liderança Organizacional refere-se à definição de metas e objetivos para avaliação. Como resultado apresenta-se que

66,7% dos respondentes afirmam que está completamente implantada; os restantes 33,3% referem que essa prática apenas está parcialmente implantada. O resultado expressa que a prática está em estágio avançado de implantação nos *campi* do IFRO.

*Questão 24. No âmbito das práticas relacionadas com a liderança organizacional, nomeadamente na avaliação, monitoramento e direção na gestão da organização, assinale as ações que já são desenvolvidas pelo IFRO no que diz respeito ao alinhamento das suas normas internas com as externas dos órgãos de controle.*

Para a efetiva implantação da Governança nos órgãos da Administração Pública Federal é imprescindível que todas as instâncias de controles interno e externo estejam alinhadas na avaliação, direcionamento e monitoramento dos processos com as atividades inerentes à organização. Face ao exposto, esta questão buscou verificar e se no IFRO já estão implantadas as normas que estabelecem esse alinhamento de forma transparente. Os resultados foram apresentados de acordo com a escala Likert, na perspectiva de identificar, gradualmente, o processo de implantação da prática.

Gráfico 24: Alinhamento das normas internas com as externas dos Órgãos de Controle



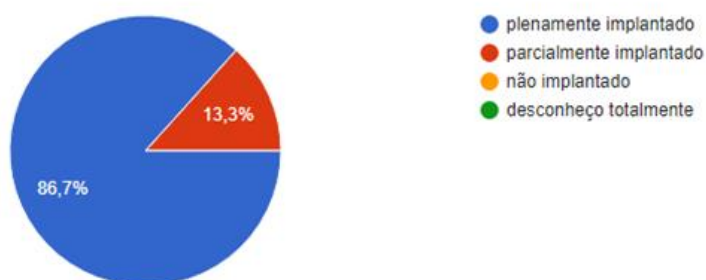
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Seguindo as respostas que se relacionam à prática de alinhamento das normas internas com as externas dos Órgãos de Controle do mecanismo de Liderança na Governança, temos como resultado: já está implantado em 53% dos *campi* e nos demais, 46,7%, estão em processo de implantação.

*Questão 25. No âmbito das práticas relacionadas com a liderança organizacional, nomeadamente na avaliação, monitoramento e direção na gestão da organização, assinale as ações que já são desenvolvidas pelo IFRO no que diz respeito a elaboração de um Plano de Trabalho de acordo com sua percepção situacional de cada unidade (campus).*

Os princípios de Governança orientam o Conselho Administrativo ou equivalente da Alta Administração, na definição de papéis e responsabilidades, estabelecendo um plano de trabalho que contempla as atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes com seu monitoramento e controle. Diante desta orientação do RBG do TCU, essa questão procurou averiguar a existência desse Plano de Trabalho nos *campi* do IFRO.

Gráfico 25: Plano de Trabalho de acordo com sua percepção situacional de cada Campus



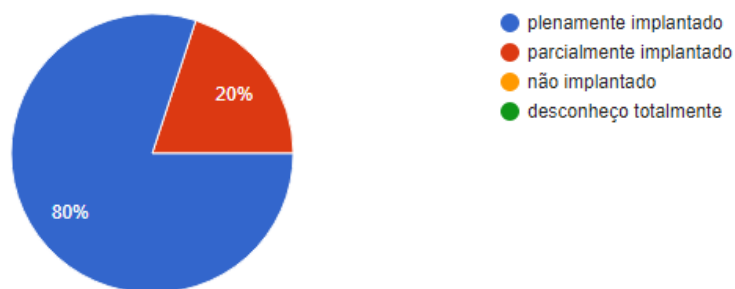
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

A partir das respostas obtidas, constatou-se que em um total de 13 *campi*, ou seja, 86,7%, essa prática já se encontra plenamente implantada. Somente em 2 *campi* (13,3%), ainda se encontram com implantação parcial desse Plano de Trabalho. Esse resultado evidencia que o IFRO atende o que as instâncias internas de Governança no nível de organização, que promove a redução e tratamento pontual dos riscos relativos aos resultados esperados e que o trabalho da Instituição seja avaliação e redimensionado de acordo com a necessidade (Brasil, 2018).

*Questão 26. No âmbito das práticas relacionadas com a liderança organizacional, nomeadamente na avaliação, monitoramento e direção na gestão da organização, assinale as ações que já são desenvolvidas pelo IFRO no que diz respeito: se os dirigentes se responsabilizam pelo cumprimento de diretrizes e políticas para gestão da instituição.*

Ainda sobre o componente Sistema de Governança que encerra o mecanismo de Liderança estabelecido no RBG, os dados apresentados no Gráfico 26 traduzem a formalização institucional que responsabiliza os dirigentes do IFRO pelo cumprimento de diretrizes políticas para a gestão da instituição. As alternativas seguiram a lógica da escala de Likert, com a disponibilidade processual de implantação da prática.

Gráfico 26: Os dirigentes se responsabilizam pelo cumprimento de diretrizes e políticas para gestão da Instituição



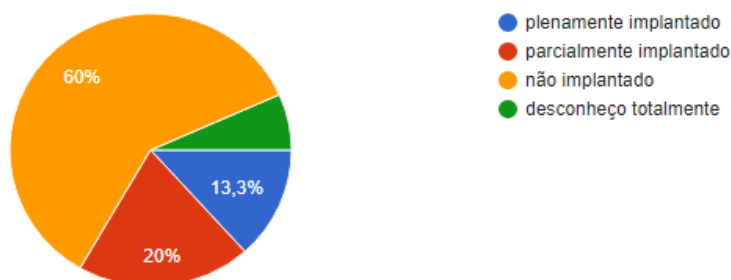
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Das respostas obtidas, conclui-se que 80% dos *campi* (12) possuem plenamente implantado o processo de responsabilização dos dirigentes pelas políticas de gestão institucional e 20% (03) se encontram em fase de implantação. O Gráfico 26 apresenta os resultados relativamente ao cumprimento de diretrizes e políticas de gestão é uma responsabilidade dos dirigentes, que por sua vez precisam das condições necessárias para cumprir as metas com o mínimo de riscos possível para que aconteça a Governança propriamente dita. Essa prática, segundo o Guia de Governança Pública do TCU impede que “decisões críticas não sejam segregadas, de modo que o poder para tais decisões não fique concentrado em uma única instância” (Brasil, 2018, p. 63).

*Questão 27. O não cumprimento de metas, definidas pelo PDI é punido com ações estabelecidas no Regimento Interno?*

O Gráfico 27 apresenta dados relativos à implantação ou não de mecanismos de acompanhamento das metas estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRO e caso se verifique uma desconformidade, a possibilidade de haver medidas punitivas, conforme definido em Regimento Interno. Sobre a prática, as alternativas foram dispostas de acordo com a escala de Likert (identificação do processo que se encontra a implantação).

Gráfico 27: O não cumprimento de metas, definidas pelo PDI é penalizado de acordo com as prerrogativas estabelecidas no Regimento Interno



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

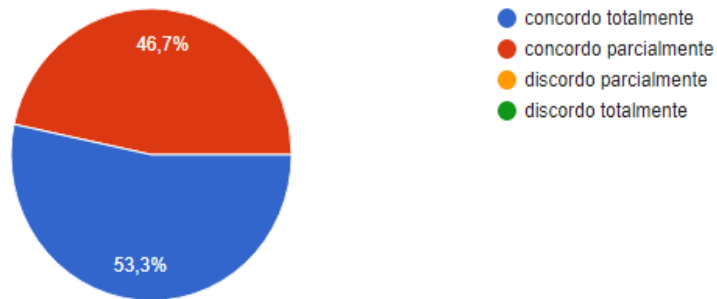
Em suma, o PDI agrega todas as metas institucionais com descrição dos caminhos a serem percorridos para seu alcance. Um servidor ao assumir um cargo de gestão torna-se responsável pelo alcance dos resultados previstos no PDI de acordo com o planejamento e cronograma, e avaliado pelo alcance ou não desses resultados, podendo em função dos resultados, haver redimensionamento das metas e tomada de decisões.

Como resultados sobre a existência do mecanismo de punição e ações corretivas, se verificar o não cumprimento de metas, obteve-se o seguinte resultado: não implantado (60%); parcialmente implantado (20%); plenamente implantado (13,3%). Em face aos resultados, conclui-se que tal prática de controle dentro do mecanismo de Liderança em Governança, apenas em uma pequena parte se encontra completamente implantada no IFRO, sendo de relevar o número expressivo (09) de respondentes que assinalaram “não implantação e desconhecimento”.

*Questão 28. O sistema de governança definido, implantado ou em fase de implantação é divulgado dando a conhecer as estruturas administrativas, os papéis e responsabilidades de cada instância de Governança?*

O objetivo dessa questão foi averiguar o grau de concordância ou discordância dos inquiridos relativamente à divulgação das estruturas administrativas, bem como os papéis e responsabilidades de cada instância de Governança no IFRO. Para a análise da questão utilizou-se a escala de Likert que escolhe entre a discordância e a concordância total sobre a percepção da prática.

Gráfico 28: O sistema de governança definido, implantado ou em fase de implantação é divulgado dando a conhecer as estruturas administrativas, os papéis e responsabilidades de cada instância de Governança?



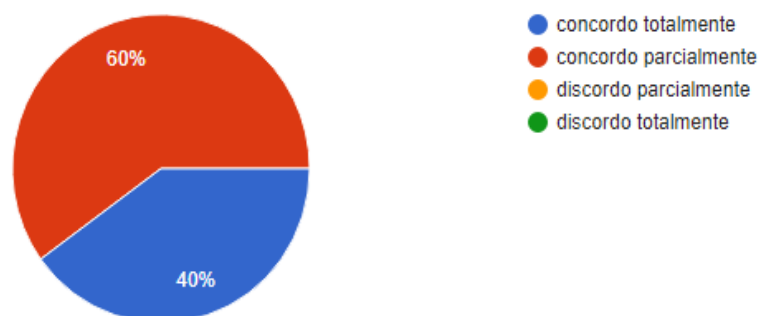
Fonte. Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

No que concerne à divulgação das estruturas administrativas, os papéis e responsabilidades de cada instância de Governança obtiveram os seguintes resultados: (53,3%) dos respondentes referem concordo totalmente, confirmando a existência de divulgação; (46,7%), responderam concordo parcialmente, o que revela que quase metade não reconhece a existência dessa prática.

*Questão 29. Os processos de trabalho, fluxos de informação e de decisão são conhecidos por todas as partes interessadas, internas e externas?*

Com essa questão buscou-se descobrir se os processos de trabalho, fluxos de informação e de decisão são conhecidos pela comunidade do IFRO. A questão faz parte da mesma prática Governança do Gráfico 29, com foco para os processos laborais e informações que compõe o mecanismo de Estratégia e Governança do componente Relacionamento com as partes interessadas. A escala Likert foi utilizada para evidenciar o grau de concordância dos DGs com a prática do RBG.

Gráfico 29: Os processos de trabalho, fluxos de informação e de decisão são conhecidos por todas as partes interessadas, internas e externas?



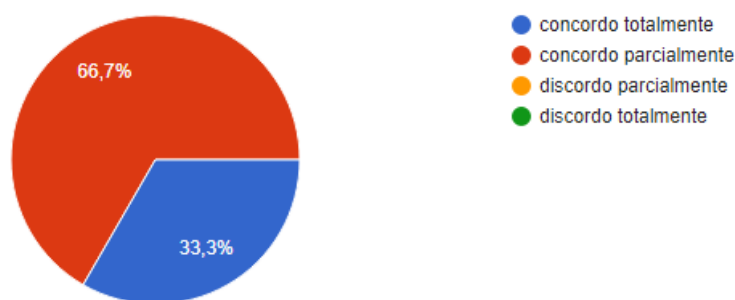
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

A análise dos dados revela que 60% dos DGs concordam apenas parcialmente que os processos de trabalho, fluxos de informação e de decisão são conhecidos por todas as partes interessadas, internas e externas são conhecidos e 40% entendem que esses são completamente divulgados e conhecidos. O RBG determina que todas as informações e fluxos de decisões devem ser amplamente divulgados aos públicos internos e comunidades em geral, com vistas ao exercício da transparência dos processos e ciência das partes interessadas. Assim, o IFRO ainda precisa trabalhar para que essa prática seja fortalecida nos *campi*.

*Questão 30. O sistema de governança promove o conhecimento e interajuda, dentro dos limites internos estabelecidos com o sistema em que encontra o IFRO?*

Em complementação ao esclarecimento das práticas relacionadas ao relacionamento com as partes interessadas, procuramos averiguar com essa questão qual o grau de concordância ou discordância sobre a necessidade do sistema de Governança, para promoção do conhecimento e interajuda dentro dos limites institucionais, sendo importante recolher a percepção dos DGs sobre a manutenção desse sistema dentro do IFRO. A escala de Likert foi utilizada na gradação em discordância (total e parcial) e concordância (total e parcial) da percepção da prática no âmbito do IFRO.

Gráfico 30: O sistema de Governança e promoção do conhecimento e interajuda entram dos limites internos estabelecidos com o sistema



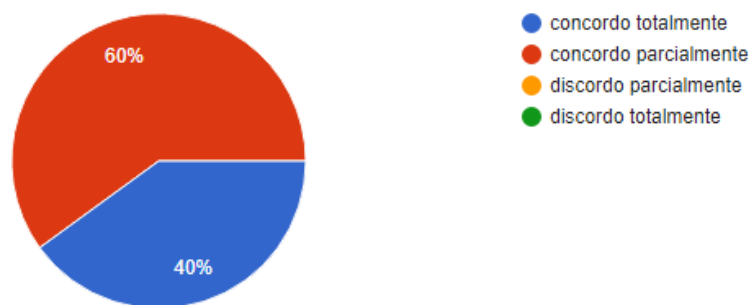
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

A análise dos dados retrata que 66,7% (10) dos DGs concordam, parcialmente, com a prática de Governança e 33,3% de concordância plena (05). Sobre essa prática, o RBG do TCU destaca que “a abertura de dados, divulgação de informações, canais de interajuda promovem a publicidade decorrente de exigências normativas associado ao feedback das partes interessadas com relação ao cumprimento das mesmas” (TCU, 2018, p. 65). Assim, de acordo com os dados da questão é correto afirmar que o IFRO está com a implantação dessa prática encaminhada e na eminência de usufruir os benefícios atrelados a ela, segundo o RBG.

*Questão 31. O sistema de Governança avalia os riscos-chave que são capazes de interferir no alcance dos objetivos organizacionais?*

Dentro das práticas ao mecanismo de Controle na implantação da Governança em órgãos públicos federais está a Gestão de Riscos e Controle Interno. É função das instituições públicas determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço público da melhor maneira. Diante dessa premissa da Governança Pública, a questão objetivou evidenciar a opinião dos DGs sobre a temática na dinâmica do IFRO.

Gráfico 31: Sistema de Governança e a avaliação dos riscos-chave que são capazes de interferir no alcance dos objetivos organizacionais



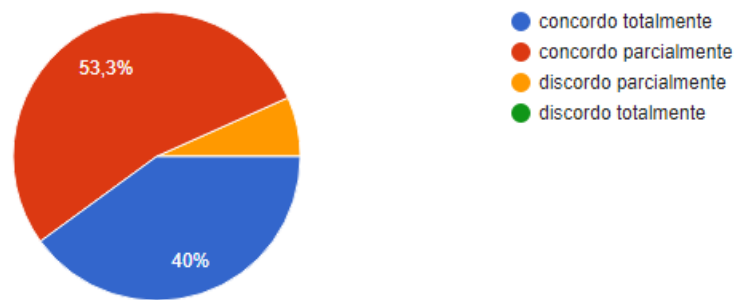
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

A questão avaliou o grau de discordância ou concordância (escala Likert) por parte dos DGs sobre a avaliação de riscos-chave por parte do IFRO que venham interferir no alcance dos objetivos da instituição. A análise mostra que uma divisão entre concordância parcial e total entre os respondentes sobre a implantação da prática, com 60% para a mostrarem concordância parcial e 40% que concordam totalmente que os resultados organizacionais são fortalecidos quando existe a avaliação por parte da Alta Administração dos riscos-chave no sistema de Governança.

*Questão 32. O sistema de governança fornece informações claras para que os riscos-chave sejam gerenciados?*

Existe uma grande variabilidade de riscos que uma instituição está sujeita, a depender dos objetivos e resultados a serem alcançados. O sistema de Governança pressupõe que todas as informações sejam analisadas para a definição dos riscos-chave que um planejamento pode envolver. Por meio das alternativas da escala Likert (concordância ou discordância parcial ou total), buscou-se evidenciar se no IFRO existe o fornecimento de informações que permitem o gerenciamento de riscos-chave dos processos e planejamentos. O Gráfico 32 mostra que, de acordo com os respondentes, existe clareza na previsão dos riscos-chave no IFRO.

Gráfico 32: O sistema de Governança fornece informações claras para que os riscos-chave sejam gerenciados



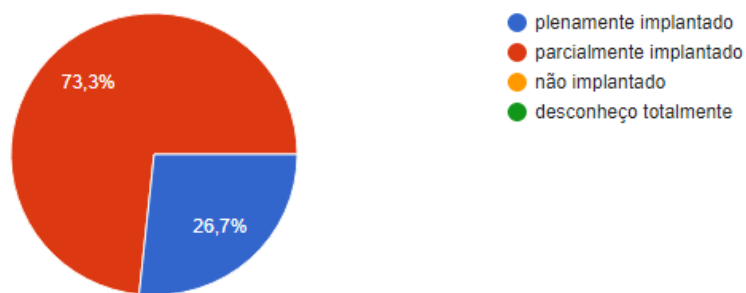
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Os dados recolhidos que são visíveis no Gráfico 32 mostra que 53,3% dos respondentes concordam apenas parcialmente que a prática de Governança fornece informações claras, o que permite, a gestão dos riscos-chave de um planeamento; 40% dos respondentes concordam totalmente e 6,7% discordam parcialmente. O resultado leva à conclusão de que a prática ainda não foi completamente implantada nos *campi* do IFRO.

*Questão 33. Relativamente à gestão de risco e controle interno, tal como estabelecido no Referencial Básico de Governança, proceda ao reconhecimento dos instrumentos existentes no IFRO. Existe uma definição de um sistema de gestão de risco e controle interno e sua implantação?*

Seguindo a análise do sistema de Governança do Mecanismo de Controle de Governança, a questão a seguir buscou investigar se existe no IFRO um sistema de gestão de risco e se existe controle interno que mitigue seus efeitos negativos no alcance dos resultados da instituição. Para análise, a questão apresentou as alternativas de respostas dispostas pela escala Likert, com vistas a evidenciar o nível de implantação da prática ou a não implantação.

Gráfico 33: Existência de um Sistema de Gestão de Risco e Controle Interno e sua Implantação do IFRO



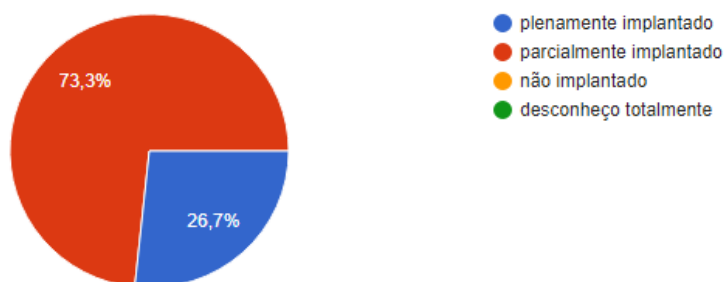
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Conforme dados apresentados no Gráfico 33, 73,3% dos respondentes reconhecem que o sistema de risco e controle interno existe parcialmente enquanto que 26,7% dos respondentes afirmam que o mesmo está plenamente implantado. A presença dessa prática no IFRO agrega aos processos decisórios e para a Governança interna na prestação de serviços à comunidade.

*Questão 34. Relativamente à gestão de risco e controle interno, tal como estabelecido no Referencial Básico de Governança, proceda ao reconhecimento dos instrumentos existentes no IFRO: A Alta Administração avalia, identifica e monitora os riscos críticos da organização por meio do sistema de gestão de riscos?*

O intuito da questão 34 é descobrir se os diretores-gerais identificam a existência da avaliação e monitoramento por parte da Alta Administração aos riscos críticos por meio da gestão de riscos. Essa análise foi expressa por meio da respondência da questão por intermédio da escala Likert com graduações que variam de forma crescente entre desconheço totalmente a implantação plena da prática de Governança.

Gráfico 34: Avaliação da Alta Administração dos riscos críticos por meio da gestão de risco e controle



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

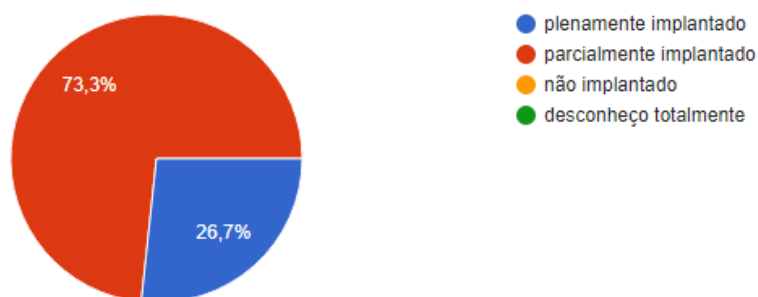
Os resultados apurados demonstram que 73% dos respondentes, reconhecem que a prática apenas está implantada parcialmente em seus *campi* e 26,7% afirmam que o processo está plenamente implantado. As alternativas: não implantado e desconheço totalmente, não tiveram pontuações. Essa prática, apenas implantada parcialmente no IFRO, está intimamente ligada com a eficácia e a melhoria do desempenho institucional, tal como estabelece o RBG, como se pode constar pelo que estabelece: “[...] pressupõe que o sistema de gestão de risco e de controle interno seja monitorado pela mais alta instância interna de Governança da organização, considerando aspectos como conformidade legal e regulamentar, aderência a boas práticas, alinhamento a estratégias da organização e desempenho global” (Brasil, 2018, p. 73).

Em face aos percentuais apresentados pelo Gráfico 34, constata-se a existência dessa prática de Governança nos *campi* do Instituto Federal de Rondônia, embora ainda não esteja completamente implantada em todos os *campi*.

*Questão 35. Os resultados do sistema de gestão de riscos e controle interno são usados pela alta administração para apoiar os seus processos decisórios?*

Os dados que o Gráfico 35 apresenta, permitem aferir se o sistema de gestão de riscos é utilizado pela Alta Administração em seus processos decisórios, com vistas ao monitoramento e avaliação, para que medidas de aprimoramento possam ser implantadas sempre que necessário.

Gráfico 35: Os resultados do sistema de gestão de riscos e Controle Internos usados pela Alta Administração para apoiar os seus processos decisórios?



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

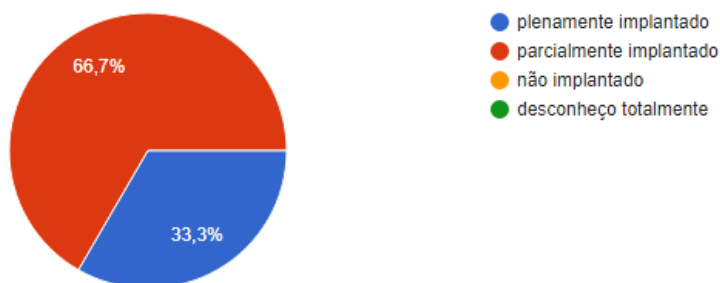
Os dados do Gráfico 35 permitem apurar se o sistema de gestão de riscos e controle interno apoiam as decisões tomadas pela Alta Administração. Onze diretores, 73% dos

respondentes, apontaram a implantação da prática de Governança como parcialmente implantada e os quatro restantes afirmam que seus *campi* se encontram com a prática totalmente implantada.

*Questão 36. O sistema de gestão de riscos de gestão e controle interno contribui para a melhoria do desempenho organizacional?*

Essa questão buscou evidenciar se a Gestão de Risco e o Controle Interno encontram-se alinhados no IFRO com vistas à melhoria do desempenho da Instituição. As respostas correspondem à escala Likert sobre o nível de implantação que se encontra a prática.

Gráfico 36: Contribuição do Sistema de Gestão de Riscos de Gestão e Controle Interno para a melhoria do desempenho organizacional



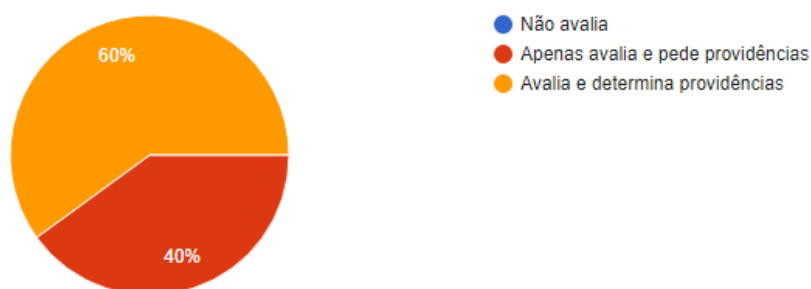
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Os números apresentados no Gráfico 36 traduzem a implantação da prática de Governança, gestão de riscos e controle interno para a melhoria do desempenho organizacional no IFRO. Os resultados mostram que existe implantação parcial em 66,7% (10) dos *campi* e implantação completa em 33,3% (05) nos demais. Essa prática permite a mensuração dos efeitos da incerteza sobre os objetivos da organização com abrangência positiva e negativa para identificar os possíveis potenciais de agregar ou destruir valor dentro da Instituição.

*Questão 37. Relativamente aos resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria por parte da Alta Administração, assinale a opção da dinâmica adotada no IFRO:*

A questão relaciona-se à avaliação de eficácia das atividades de controle e de auditoria interna na instituição. Compreenda-se auditoria interna, nesse contexto, como uma atividade independente e objetiva de avaliação, instaurada para agregar valor e melhorar os processos institucionais. As alternativas foram dispostas em 3 níveis: *não avalia; avalia e pede providências; avalia e determina providências.*

Gráfico 37: Resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria



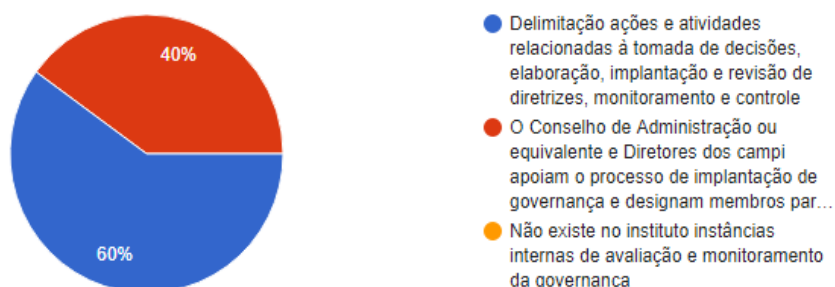
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Os resultados do Gráfico 36 retratam que os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria por parte da Alta Administração são *avaliados com determinação de providências* por parte de 60% (09) das respostas dos DG e 40% (06) afirmaram que esses resultados são *avaliados com providências apenas sugeridas*. O RBG estabelece que as não conformidades nos resultados nas atividades de controle e auditoria devem ter determinação de providências, com prazos a serem cumpridos. Dessa forma, as maiorias dos *campi* estão executando a prática de acordo com o disposto pelo TCU.

*Questão 38. Sobre a organização interna, já existe no IFRO a definição de papéis e responsabilidades do Conselho de Administração ou equivalente implantação da Governança?*

O Gráfico 38 exprime a resposta de uma exigência do TCU sobre a definição de papéis e responsabilidades do Conselho de Administração e dos diretores ou equivalente.

Gráfico 38: Sobre a organização interna, já existe no IFRO a definição de papéis e responsabilidades do Conselho de Administração ou equivalente implantação da Governança



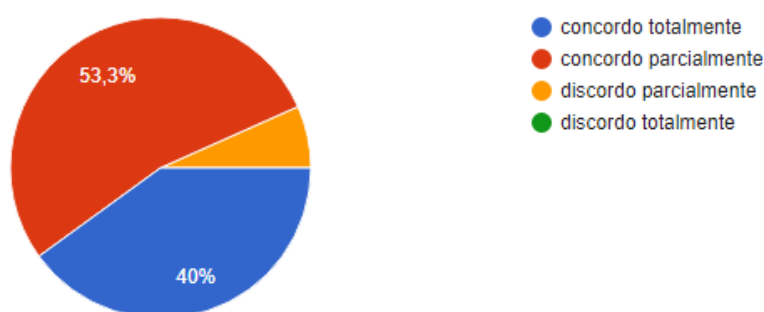
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

As alternativas foram dispostas com os processos inerentes às práticas com gradações diferentes e uma delas afirmando a sua inexistência, ficando assim definidas: *Delimitação ações e atividades relacionadas à tomada de decisões, elaboração, implantação e revisão de diretrizes, monitoramento e controle* (60%, ou seja, 9 respostas); *O Conselho de Administração ou equivalente e Diretores dos campi apoiam o processo de implantação de Governança e designam membros para acompanhamento das atividades regularmente* (40%, ou seja, 06 respostas) e *Não existe no Instituto instâncias internas de avaliação e monitoramento da Governança* (sem assinalação).

*Questão 39. O sistema de Governança está definido e implantado, com delimitação das estruturas administrativas, dos papéis e das responsabilidades desse modelo de gestão?*

A questão que gerou o Gráfico 39 tinha como objetivo revelar o cenário da implantação da Governança no IFRO por meio da definição das estruturas administrativas, papéis e responsabilidades desse modelo de gestão. A análise pretende captar a percepção vivencial dos DGs sobre a temática, para o que se usou uma escala de Likert com gradações entre *concordo totalmente e discordo totalmente*.

Gráfico 39: O Sistema de Governança está definido e implantado, com delimitação das estruturas administrativas, dos papéis e das responsabilidades desse modelo de gestão?



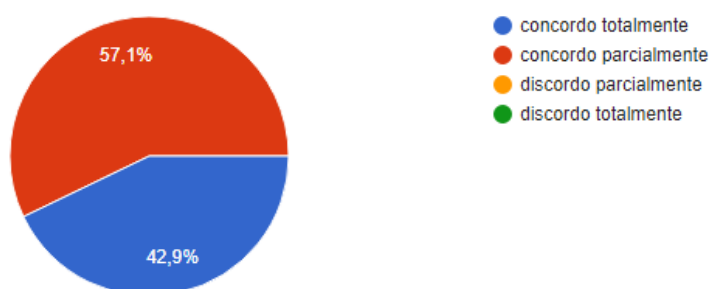
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Os dados do Gráfico 39 mostram o seguinte resultado: *concordo parcialmente* 53%; *concordo totalmente* 40%; *discordo parcialmente* 6,7% e nenhum apontamento para *discordo totalmente*.

*Questão 40. O sistema de governança na Instituição é executado em conformidade com as definições dos órgãos de controle, com o conhecimento e interação das partes interessadas dentro dos limites estabelecidos.*

O Gráfico 40 mostra os dados sobre o processo de implantação da Governança no IFRO, esclarecendo se tal sistema é executado em conformidade com as definições dos órgãos de controle internos e externos e com o conhecimento e interação das partes interessadas, respeitando os limites de autonomia do Instituto. Usamos a mesma escala da questão anterior para medir a percepção dos diretores-gerais expressa gradualmente entre concordo totalmente e discordo totalmente.

Gráfico 40: O Sistema de Governança na Instituição é executado em conformidade com as definições dos órgãos de controle, com o conhecimento e interação das partes interessadas dentro dos limites estabelecidos



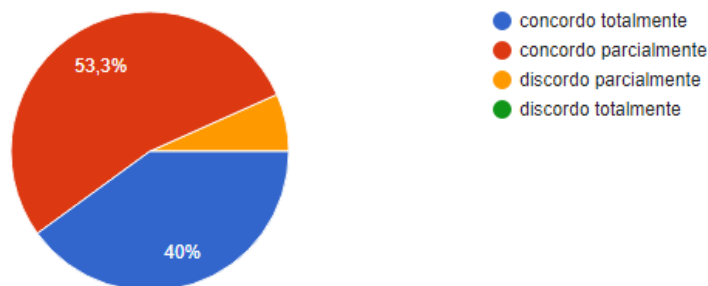
*Fonte:* Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Os dados do Gráfico 40 apontam o sistema de implantação da Governança, na percepção dos DGs é realizado em conformidade com a política dos órgãos de controle e com a participação das partes interessadas, constatação expressa no resultado que mostra 57,1% (08) em *concordo parcialmente* e 42,9% (06) *concordo totalmente*.

*Questão 41. O sistema de Governança como um conjunto de decisões e acompanhamento é focado na Alta Direção do Instituto que define e redimensiona as diretrizes sempre que necessário?*

O Gráfico 41 objetivou investigar se a implantação da Governança é acompanhada pela Alta Direção no que diz respeito ao redimensionamento e as diretrizes sempre que necessário. Como resultado obteve-se o seguinte resultado: *concordo parcialmente* 53,3% ; *concordo totalmente* 40% e *discordo parcialmente* 6,7%.

Gráfico 41: O Sistema de Governança como um conjunto de decisões e acompanhamento é focado na Alta Direção do Instituto que define e redimensiona as diretrizes sempre que necessário



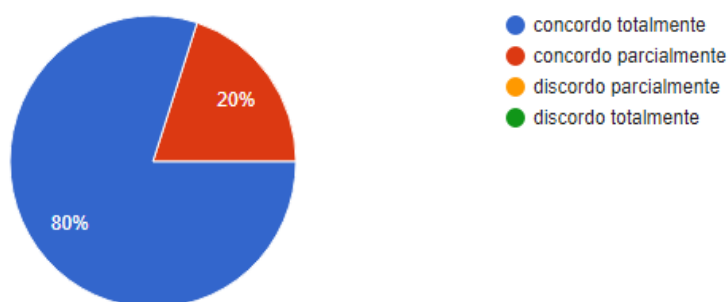
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Constata-se aqui que, na percepção dos diretores-gerais, existe a condução por parte da Alta Administração na implantação da Governança, com discordância parcial de um dos quinze DGs. A escala utilizada nessa questão foi a de Likert, com disposições entre concordância total e parcial e discordância total de parcial.

*Questão 42. As políticas e estratégias de Governança e Gestão de Pessoas do Instituto estão alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?*

A questão refere-se ao alinhamento das políticas de Governança com o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRO no que tange à articulação das ações de implantação com a missão, objetivos estratégicos e as metas institucionais do Instituto.

Gráfico 42: Políticas e estratégias de Governança e Gestão de Pessoas do Instituto e o alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Conclui-se por meio dos dados do Gráfico 42 que as ações da implantação de Governança no IFRO são pensadas em consonância ao disposto no PDI, haja vista que 80% dos diretores concordam totalmente com a afirmativa da questão sobre o tema e os outros 20% concordam parcialmente. Percebe-se que na composição da elaboração do PDI do

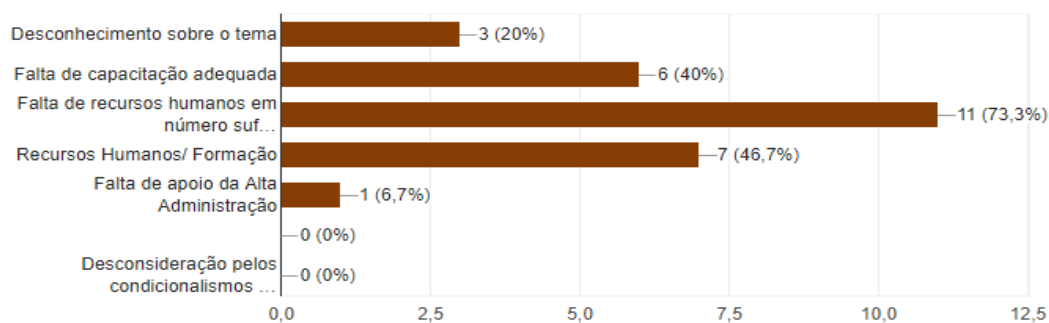
quadriênio 2018-2022 um dos pontos que o compõe é a Governança, Gestão de Riscos e Compliance, o que corrobora com o resultado apresentado no referido Gráfico.

*Questão 43. Aponte quais as dificuldades enfrentadas para o alinhamento das políticas e estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com o preconizado pela Governança do TCU?*

A implantação da Governança nos órgãos da Administração Pública não é uma tarefa fácil. A preocupação com a instauração das práticas, bem como, com o aperfeiçoamento específico das ações que contribuam para Boa Governança traz dificuldades que foram e serão enfrentadas pelas organizações e entidades, em face da complexidade desse modelo de gestão, o qual requer mudanças estruturais, de gestão de pessoas e de competências técnicas e socioemocionais.

Diante dessa constatação e dos dados levantados por meio da questão 43 e mostrados no Gráfico 43 que aponta a elaboração do PDI à luz da política de Governança preconizada pelo TCU, essa questão objetivou conhecer o tipo de dificuldades enfrentadas pelos diretores-gerais dos *campi* do IFRO no processo desse alinhamento.

Gráfico 43: Dificuldades enfrentadas para o alinhamento das políticas e estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com o preconizado pela Governança do TCU



Fonte. Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

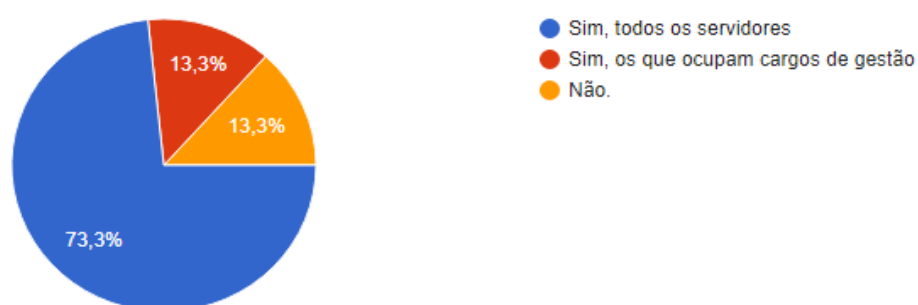
A questão elenca uma série de alternativas que poderiam configurar dificuldades diante do contexto. Os resultados mostram: *Desconhecimento sobre o tema* (20%); *Falta de capacitação adequada* (40%); *Falta de recursos humanos em número suficiente* (73,3%); *Recursos Humanos/ Formação* (46,7%); *Falta de apoio da Alta Administração* (6,7%); *Incompatibilidade de metas e pressupostos* (0%); *Desconsideração pelos condicionalismos que todos os campi possuem* (0%); *outros* (0%).

A insuficiência de recursos humanos desponta como a dificuldade mais lembrada entre os DGs, seguida pela condição de recursos humanos e formação dos servidores. A falta de capacitação interna também obteve uma expressiva representatividade e por fim, o desconhecimento do tema por parte dos (as) servidores (as).

*Questão 44. Como se dá a participação dos servidores no planejamento organizacional, atuando nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de Gestão de Pessoas?*

A Questão buscou descobrir se os servidores do IFRO participam do planejamento organizacional no que se refere aos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das práticas de gestão de pessoas, sendo os resultados mostrados no Gráfico 44.

Gráfico 44: Participação dos servidores no planejamento organizacional, atuando nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

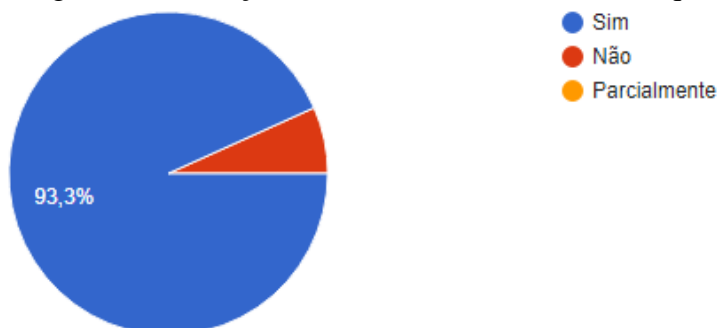
A maioria dos diretores-gerais afirma que todos os servidores participam no planejamento organizacional, atuando nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Empatam com 13,3% os que dizem que tais políticas não possuem participação dos servidores.

*Questão 45. A gestão participativa do Instituto segue o que preconiza as Diretrizes do TCU no que tange a Governança de Gestão de Pessoas e seus requisitos mínimos?*

A gestão de pessoas configura um conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição (Brasil, 2016). Em face ao apresentado, o Gráfico 45 apresenta o resultado da percepção dos DGs sobre a existência

de gestão participativa no IFRO no que se refere a gestão de Pessoas. Responderam a essa questão 15 diretores.

Gráfico 45: A gestão participativa do instituto segue o que preconiza as diretrizes do TCU no que tange a Governança de Gestão de Pessoas e seus requisitos mínimos?



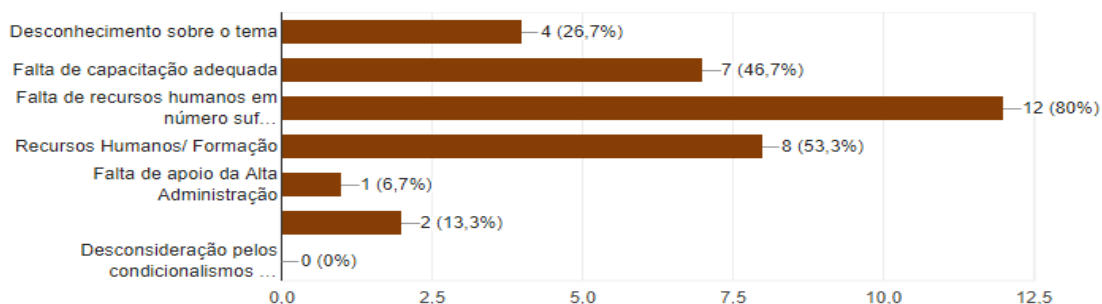
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

As respostas manifestam que o IFRO exerce a gestão participativa em Gestão de Pessoas de acordo com os requisitos mínimos estabelecidos pelo TCU, constatação evidenciada por 93,3% dos diretores que participaram da pesquisa, sendo que somente um deles (6,7%) negou a prática.

*Questão 46. Quais as principais dificuldades encontradas na implantação de Governança no mecanismo de Liderança da sua gestão?*

O mecanismo de Liderança é um dos mais importantes na Governança, pois traduz o empenho pela excelência na prestação de serviços, o desenvolvimento de competências e elevação dos padrões de conduta ética (OCDE, 2004). Assim, por meio dessa questão procurou-se elucidar quais as dificuldades encontradas pelos diretores-gerais do IFRO na implantação dessa prática na dinâmica institucional dos seus processos nos seus campi.

Gráfico 46: Quais as principais dificuldades encontradas na implantação de Governança no mecanismo de Liderança da sua Gestão?



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

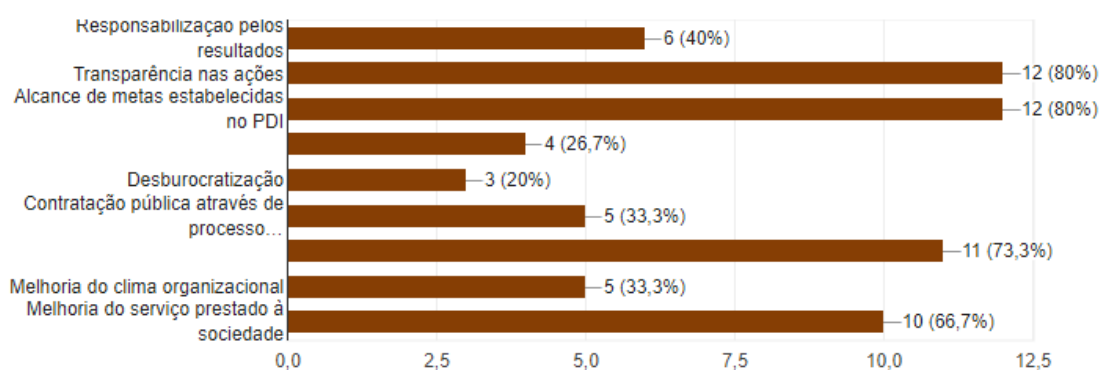
As alternativas da questão apresentaram a seguinte configuração: Desconhecimento sobre o tema (26,7%); Falta de capacitação adequada (46,7%); Falta de recursos humanos (80%); Recursos humanos/formação (53,3%); Falta de apoio da Alta Administração (Reitoria) (6,7%); Incompatibilidade de metas e pressupostos (13,3%); Desconsideração de condicionalismo de cada *campus*; Outros.

Por meio do Gráfico 46 podemos verificar que, os recursos humanos, seja no viés da insuficiência ou em formação, foram as alternativas mais assinaladas pelos DGs, seguidas da falta de capacitação adequada para os servidores. Foi marcado ainda, em percentual menor, o desconhecimento da prática de Governança, a contradição entre metas e pressupostos e a falta de apoio da Alta Direção.

*Questão 47. Quais as melhorias constatadas nos processos institucionais após o início da implantação da Governança? Assinale as opções que achar que se enquadram.*

Na condição de sistema de Governança, o modelo gestão que promove a organização e interação e que objetiva desburocratizar o serviço público, aperfeiçoar os resultados e redimensionar a dinâmica do serviço público com eficácia e transparência, tornou-se salutar investigar a ocorrência ou não de melhorias institucionais no IFRO após o início da implantação da Governança. Responderam a essa questão 15 DGs.

Gráfico 47: Melhorias constatadas nos processos institucionais após o início da implantação da Governança



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

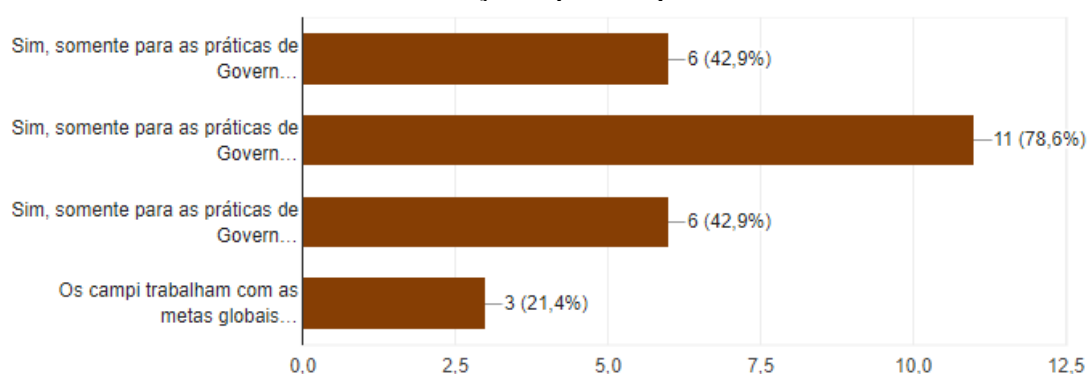
As alternativas foram dispostas em possíveis melhorias ocasionadas pela Governança nas organizações públicas, onde os DGs poderiam marcar mais de uma alternativa. A disposição das marcações ficou assim distribuída: *Responsabilização pelos resultados* (40%); *Transparência nas ações* (80%); *Alcance de metas estabelecidas no PDI* (80%); *Motivação do servidor público federal* (26,7%) *Desburocratização* (20%); *Contratação*

*pública por meio de processos transparentes (33,3%); Gestão democrática e participativa (73,3%); Melhoria do clima organizacional (66,7%).* Todas as melhorias oriundas do modelo de gestão da Governança foram votadas, com destaque para transparência e alcance de metas. Diante desses números, conclui-se que a os DGs visualizam as vantagens nas práticas dos mecanismos de Governança, mesmo com a implantação em seu início.

*Questão 48. No Plano de Desenvolvimento Institucional estão definidas metas a serem alcançadas por cada um dos campi, ou apenas metas a serem atingidas globalmente pelo IFRO?*

Buscou-se com esse questionamento descobrir se as metas traçadas no PDI são individualizadas por *campus* ou padronizadas para todos os *campi* e foi respondida por 14 DGs. O objetivo dessa análise é vislumbrar se o IFRO atende à exigência da implantação da Governança que orienta que sejam observadas as especificidades de cada órgão para o planejamento e o estabelecimento de metas.

Gráfico 48: No Plano de Desenvolvimento Institucional e a definição de metas a serem alcançadas por *campus*



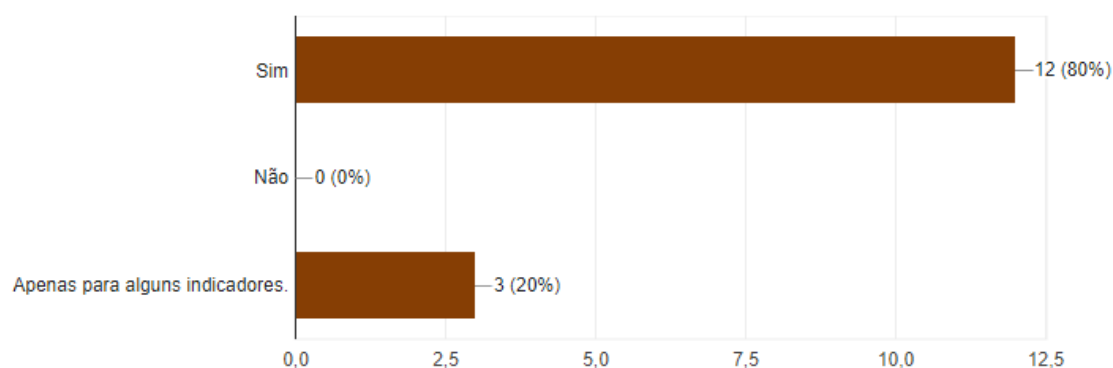
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

O registro das respostas foi assim traduzido: Sim, somente para as práticas de Governança do mecanismo de liderança (42,9%); sim, somente para as práticas de Governança do mecanismo de estratégia (78,6%); Sim, somente para as práticas de Governança do mecanismo de controle (42,9%); Os *campi* trabalham com as metas globais do PDI IFRO, sem indicadores individuais para os *campi* (21,4%). Nota-se um destaque significativo para a implantação das práticas do mecanismo de estratégia em Governança que “tem o foco voltado para eficiência, alinhamento das ações institucionais com as partes interessadas e potencialização dos resultados”, o que está previsto no RBG (Brasil, 2018, p. 65).

*Questão 49. Existem indicadores de desempenho que já estejam criados para aferir o grau de alcance de cada campus em relação às metas definidas pelo PDI?*

Tendo em vista a importância qualitativa no alcance de resultados na Governança, essa questão buscou averiguar se existem indicadores para aferir o alcance de metas individuais para cada *campus* com base no estabelecido no PDI. Responderam a esse questionamento todos os 15 DGs.

Gráfico 49: Indicadores de Desempenho criados para aferir o grau de alcance de cada Campus em relação às metas definidas pelo PDI



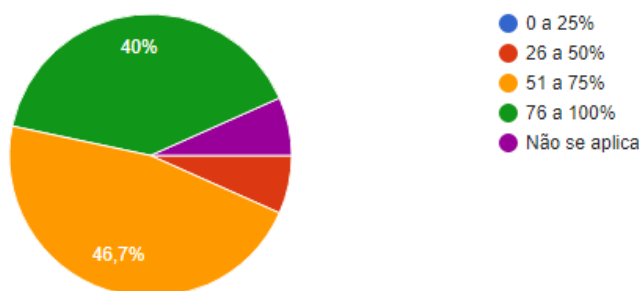
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Evidencia-se por meio da compilação do Gráfico 49 que o IFRO possui indicadores para mensurar o grau de alcance das metas definidas no PDI, considerando que a alternativa afirmativa arrematou 80% das marcações dos DGs contra 20% para a alternativa: *Apenas para alguns indicadores.*

*Questão 50. Em sua opinião, qual o grau de alcance dos objetivos definidos pelo PDI no campus que dirige:*

O Gráfico 50 traduz os dados relativos à percepção de cada diretor-geral em relação ao alcance dos objetivos definidos pelo PDI. Os resultados foram expressos em escalas de 0 a 100% somada com a alternativa *não se aplica.*

Gráfico 50: Grau de alcance dos objetivos definidos pelo PDI por *campus*



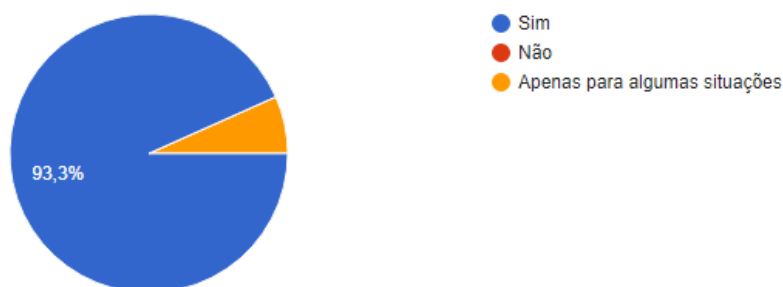
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Sete dos dirigentes (46,7%) afirmam o alcance entre 51 a 75%, seis dele (40%) acreditam que cumpriram entre 76 a 100% das metas definidas. Um (6,7%) afirma que o *campus* que dirige encontra-se no nível de 26 a 50% de alcance dos objetivos. Somente um deles afirma que a questão *não se aplica* ao seu *campus*.

*Questão 51. Os resultados alcançados são aferidos para ser possível introduzir medidas de incentivo, medidas corretivas ou medidas de apoio específico do campus que você dirige?*

O objetivo da questão que gerou o Gráfico 51 é constatar se existem medidas de incentivo, correção e apoio que são aplicáveis na ocasião do alcance ou não dos resultados esperados para o *campus*. Um total de 15 DGs respondeu a essa questão.

Gráfico 51: Os resultados alcançados são aferidos para ser possível introduzir medidas de incentivo, medidas corretivas ou medidas de apoio específico do campus que você dirige?



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

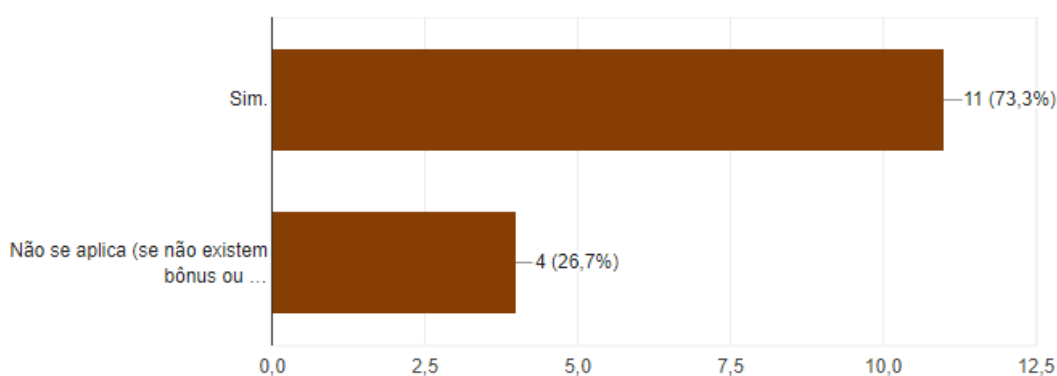
Somente um dos diretores-gerais assinalou que as medidas supracitadas são aplicáveis *apenas para algumas situações* (6,7%). Os demais, catorze (93,3%) que responderam ao questionário afirmam que a depender dos resultados alcançados é possível

introduzir medidas de incentivo, medidas corretivas ou medidas de apoio específico para os *campi* individualmente.

*Questão 52. O grau de alcance tem algum impacto na avaliação de desempenho e traz algum tipo de consequência, positiva ou negativa, para cada diretor de cada campus?*

O mecanismo de controle destaca que é responsabilidade da Alta Administração implantar e acompanhar as práticas da Boa Governança, zelando por seu cumprimento e resultados. Diante disso, a questão 52, com dados apresentados no Gráfico 52, visou analisar o impacto na avaliação de desempenho, no que diz respeito à existência de consequências para o dirigente do *campus*.

Gráfico 52: Grau de alcance tem algum impacto na avaliação de desempenho e suas consequências



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários respondidos pelos diretores-gerais do IFRO.

Onze dos DGs (73,3%) afirmam que sim, que o grau de alcance dos resultados traz consequências para suas respectivas avaliações de desempenho, sejam positivas ou negativas a depender do referido resultado. Quatro deles (26,7%) afirmaram que a prática não se aplica em seus *campi*.

## 8.2 Apresentação dos dados recolhidos através de entrevista com o Reitor

Cabe salientar que a análise dos resultados obtidos por meio da entrevista com o Reitor, está inserida no próprio contexto e viés emitido pelo autor em cada questão. Os resultados alcançados na investigação são tratados de forma particular conforme as respostas tanto do Reitor quanto dos Diretores Gerais ao longo de todo o trabalho e no capítulo final onde apresenta-se os resultados.

A entrevista foi previamente agendada com a secretária do atual reitor do Instituto e foi realizada pela internet via Google Meet em virtude da pandemia do Coronavírus. Para a realização dessa técnica foi elaborado previamente um roteiro contextualizado, com questões que contribuíssem com os objetivos da pesquisa que em suma é apresentar o processo de implantação de Governança no Instituto Federal de Rondônia (IFRO), tal como descrito no ponto 7.5.

A análise das respostas obtidas na entrevista foi realizada de acordo com cada questão realizados os ajustes nos quais eventuais erros, vícios de linguagens e repetições foram extraídos, sem descaracterizar, portanto, as falas gravadas durante a entrevista. Foi analisada questão por questão com suas respectivas respostas, mantendo o anonimato do reitor da Instituição que será referenciado na mesma como IFRO. A análise foi feita individualmente e também por grupo de respostas similares em relação a um mesmo objetivo ou prática dos mecanismos de Governança reunidos por graus de similaridades.

Reiterados os objetivos da entrevista com o Reitor do Instituto Federal de Rondônia (IFRO) e apresentados os eixos a serem explorados, apresentamos as respostas, seguindo-se a sua análise à luz do enquadramento teórico e os normativos do TCU aqui utilizados, que regulamentam a Governança nos órgãos da Administração Pública Federal. O registro das respostas será apresentado entre aspas e em itálico e sua análise conforme formatação geral do trabalho

#### Q.1. Formação acadêmica

*“Engenharia Agrônoma pela UFPB”.*

#### Q.2. Titulação

*“Mestrado e Doutorado em Fitotecnia, que é um manejo vegetal”.*

De acordo com as repostas das questões 1 e 2, o reitor, a exemplo da maioria dos diretores-gerais possui formação completa em nível *stricto sensu*, porém a formação acadêmica não se relaciona com a área de gestão diretamente.

#### Q.3. Tempo de serviço público

*“Iniciei na Escola Agrotécnica Federal em maio de 2004, e estou completando 17 anos de serviço público”.*

A resposta demonstra que o reitor atual do IFRO possui uma considerável experiência no serviço público federal, com 17 anos de atuação.

#### Q.4. Tempo no atual cargo de gestão

A trajetória do reitor demonstra vasta experiência em gestão de órgãos do serviço público federal, com acúmulo de experiências no cargo de diretor-geral de *campus* em Rondônia. O que pode ser evidenciado quando afirma: “*O tempo de gestão, de uma forma geral, coincide com o tempo de serviço público. Estou com quase 15 anos de atuação na gestão da Rede Federal de Educação*”. Sua vivência que conferiu cargos de gestão no IFRO logo no início de sua atuação:

*“Já em 2005 iniciei como coordenador da Coordenação de Tecnologia e Processamento de Dados, o que hoje equivale a nossa Diretoria de Tecnologia e Inovação, em função da formação da recém-formação do Doutorado, quando também assumi uma disciplina nesta área. Em seguida, também em razão do Doutorado, fui convidado a assumir a Coordenação Geral de Pesquisa e Produção”.*

Após 4 anos de atuação como Coordenador de Tecnologia, em 2009, o atual reitor foi convidado para ser diretor-geral em um dos *campi* do IFRO, onde exerceu a gestão por 3 anos, posteriormente tornou-se pró-reitor e reitor, cargo que exerce até os dias atuais.

*“[...] em março de 2009 para assumir a implantação do campus Ariquemes, já com a nova institucionalidade, que a Escola Agrotécnica tinha passado a ser Instituto Federal. Fiquei por um período de 3 anos como DG do Campus Ariquemes e fui convidado a assumir a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do Instituto Federal de Rondônia, onde fiquei por 2 anos, na verdade de 1º de maio de 2013 a março de 2015, quando assumi a gestão como Reitor”.*

A narrativa apresenta também um recorte temporal que leva à conclusão de que o processo de implantação de Governança iniciou sob sua condução, haja vista que o Decreto nº 9.203, que regulamenta o estabelecimento da Governança Pública na Administração Pública Federal, foi publicado em dezembro de 2017. A carreira do reitor no Instituto também denota uma apropriação da cronologia de instalação do Instituto Federal em Rondônia, uma vez que sua atuação como servidor público inicia-se quando a Rede Federal de Educação ainda atendia com a nomenclatura a organização institucional de Escola Agrotécnica, o que pressupõe o conhecimento dessa transição enquanto servidor público.

Q.5. Descreva resumidamente, qual o conceito de Governança (em contexto de Instituições Públicas), qual o seu propósito e quais os principais benefícios.

Essa pergunta traz em sua composição informações importantes e que vão de encontro no que diz os conceitos, princípios e mecanismos de Governança que preconiza o TCU. O reitor discorreu sobre a trajetória inicial da implantação da Governança no IFRO, seus desafios e especificidades:

*“Governança envolve os mecanismos que acertadamente utilizado Liderança, Estratégia e Controle então de forma muito ampla, mas de forma resumida é uma aplicação destes mecanismos fundamentais principalmente na gestão pública para que tenhamos cada vez mais as ações desenvolvidas pela instituição alinhadas com o interesse da sociedade, buscando sempre como finalidade não apenas atender aos interesses da sociedade, mas com uma eficiência na execução alinhando, naturalmente, a qualidade no serviço prestado com a melhor relação custo-benefício. É o uso destes mecanismos de forma a propiciar essa satisfação do interesse da sociedade com a qualidade e com o melhor custo-benefício”.*

Durante a entrevista, o reitor demonstrou conhecimento sobre os mecanismos que integram a Governança, fato que pode estar relacionado ao seu tempo de experiência como servidor público e os cargos de gestão que ocupou. Sobre os benefícios do modelo de Gestão da Governança enfatiza que *“Primeiramente para que a sociedade tenha clareza do que está sendo feito com o recurso que ela investe. A instituição, qual o objetivo dela? Como que estão sendo desenvolvidas as atividades? Quais são os processos, quais são as condutas que estão sendo adotadas para que esse resultado chegue à sociedade?”* O reitor reconhece a importância do modelo de gestão na instituição e reitera as melhorias no processo com corroboram com os apontamentos dos DGs, tais como: credibilidade, transparência, economicidade e prestação de serviços com mais qualidade às partes interessadas.

O reitor acrescenta a essa resposta o fortalecimento da credibilidade IFRO perante a sociedade promovida pela Governança, o que gera mais publicidade aos seus resultados e a sua função social: *“então quando você implementa a Governança e ela é forte na instituição ela possibilita uma imagem positiva perante a sociedade, ou seja, dá credibilidade aos gestores e à instituição”.* Acrescenta ainda que, à medida que os resultados são divulgados, a prestação de contas do dinheiro público torna-se mais democrática. Atribui à implantação da Governança o exercício responsável da gestão e nos casos contrários, a possibilidade de medidas corretivas e punitivas:

*“De forma ampla a Governança traz essa tranquilidade para a sociedade, porque conhece o que está sendo feito tal como o uso do recurso como está sendo e acima de tudo, o controle. A responsabilização aos servidores que assumem cargo de gestão tem responsabilidade, sendo que, se forem cometidos atos indevidos, a Governança possibilita a correção, mas também a penalização dos responsáveis. Acrescento ainda um termo muito importante que seria resiliência, que é a capacidade da instituição de desenvolver suas atividades em condições não tão favoráveis, então a Governança possibilita essa resiliência institucional”.*

Finaliza a respondência dessa questão, chamando atenção para a revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que embora se configure o principal documento orientador dos institutos federais, o do IFRO encontrava-se obsoleto e desatualizado na ocasião da posse do gestor. Das práticas que subsidiam a Governança, o reitor destaca que as práticas de Controle são as mais latentes no Instituto, com ênfase na importância do Planejamento Estratégico *“outro ponto da Governança, o de ouvir a sociedade e conhecer seus interesses – para que as ações institucionais de fato se deem de acordo com esses interesses e expectativas e a partir daí fossem elaborados Planos de Trabalho anualmente de modo que tirássemos do papel o que estava previsto no PDI”*. Com essa afirmação, por parte, do reitor, acredita-se que o PDI do IFRO esteja alinhado com os mecanismos de Governança estabelecidos pelo RBG do TCU.

Q.6. De forma geral dos três mecanismos de Governança: Liderança, Estratégia e Controle que devem ser aplicados nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, qual (quais) o(s) que considera que sejam mais importantes para mudar efetivamente as práticas na Administração Pública, no que diz respeito aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilização?

Hierarquicamente, para o IFRO foi elencado pelo reitor a Liderança, Estratégia e Controle, tal qual sequenciado pelo Referencial do TCU. As práticas de tais mecanismos foram justificadas na narrativa do gestor, considerando as particularidades que apresentam uma instituição de ensino. Afirma que os três mecanismos que integram a Governança não funcionam isoladamente, haja vista que existe uma importante interligação entre eles:

*“Como consideramos os três mecanismos, eles são de fato complementares e a atuação dos três tem de ser de forma indissociada realmente. No entanto, olhando para a questão da transparência, da prestação de contas, e responsabilização, a Liderança é fundamental neste processo não bastando definirmos a melhor estratégia ter todos os mecanismos de controle indicadores definidos, se não temos servidores capazes e com o perfil necessário para implementar estas ações. Então é necessária a liderança, primeiramente para a atuação individual para cada um desses gestores, sendo necessário considerar os requisitos tais como a probidade, a responsabilidade nas ações, a legitimidade sendo extremamente importante, não bastando ser legal, tendo que ser legítimo”*

Sobre o mecanismo de Liderança o reitor destaca que, para se obter êxito nas ações planejadas é imprescindível que os líderes, gestores, Alta Administração e demais servidores detenham (ou desenvolvam) as habilidades e competências técnicas e comportamentais para implementar na realidade as práticas de forma transparente e comprometida. Nesse sentido, aponta a Liderança como mecanismo de alta relevância dentro da conexão da Governança,

uma que são os gestores dos processos que devem conduzir, inspirar, capacitar, acompanhar e avaliar as práticas, sendo responsáveis pelo sucesso e fracasso de seus resultados.

*“se não tiver pessoas e/ou gestores com perfil de liderança em seu conceito mais amplo, a instituição não consegue programar as ações. Os documentos viram proformas, sendo até bem elaborados e com uma estratégia bem definida, mas que não consegue, de fato, implementar porque os próprios gestores não se conscientizam da necessidade da implementação. Sendo a Liderança então um ponto fundamental. [...] de fato, é a estratégia, como fazer, como implementar estas ações? O controle eu diria que é extremamente importante, mas elencaria como última instância”.*

A distinção entre legalidade e legitimidade ainda se torna um ponto vulnerável quando o assunto é Governança, haja vista seu grau de subjetividade e da necessidade da Gestão de Pessoas para alcance dos objetivos para ela estabelecidos. Para o reitor, a falta de conhecimento sobre o tema e de capacitação dos servidores, também integram o quadro de cerceamentos nos estabelecimentos das práticas dos mecanismos de Governança no IFRO, opinião que se assemelha ao arguido pelos diretores-gerais *“nós temos um desafio muito significativo, o IFRO, assim como os demais IFs e Universidades, nós temos as ações finalísticas extremamente complexas e desafiadoras”*. Nesse cenário de subjetividades, o reitor acrescenta como desafios o fato de o IFRO apresentar *“uma complexidade muito grande com as atividades finalísticas, tais como: dialogar com a sociedade para entender quais são as necessidades para a pesquisa; dialogar com a sociedade para que as nossas ações sejam recebidas e percebidas por meio da extensão”*.

Q.7. Tendo em vista a sua contribuição para as funções de avaliar, direcionar e monitorar as organizações, como esses mecanismos estão alinhados no IFRO, de forma a garantir os direcionamentos de altos níveis por meio das práticas e ações dos servidores?

Sobre a efetiva ação dos verbos que sustentam e direcionam a Governança, o reitor resgata que grande desafio do descrédito do serviço público no Brasil, herança dos modelos de gestão burocrático e gerencial. Afirma que, embora tenham acontecido mudanças importantes para rompimento desse paradigma, ainda existe forte influência dos modelos que antecedem a Governança. Acrescenta ainda que, o exercício da Gestão na Administração Pública é desafiador, ação de precisa estar alinhada às competências técnicas e comportamentais, associado à formação continuada para atuação em cargos de Liderança, considerando que nem sempre a formação inicial do (a) gestor (a), dialoga diretamente com a atuação dos servidores do IFRO.

*“A cada dia surgem desafios novos em relação de atuação na gestão pública, e principalmente como gestor público. A gestão pública é feita por nós servidores, mas eu,*

*por exemplo, sou engenheiro agrônomo, então a gestão se torna ainda mais desafiadora em relação ao cargo de gestão ser assumido por um engenheiro agrônomo devido à complexidade que é a Gestão Pública”.*

Chama atenção também para a prematuridade da mudança para os moldes dispostos no Decreto nº 9.023/2017, destacando que essas mudanças tendem a ser paulatinas e complexas. Outra questão importante trazida pelo reitor nessa questão refere-se às constantes consultas junto aos órgãos de controle CGU e TCU na busca de esclarecimentos sobre o monitoramento, direcionamento e avaliação das ações na perspectiva da Governança por parte dos gestores, para que a riscos na implantação e acompanhamento das práticas sejam minimizados ao máximo *“trabalhamos de forma integrada neste processo, analisando o mecanismo de liderança, de definição da estrutura, seguindo sempre e mantendo um diálogo permanente com os órgãos de controle, CGU (Coordenadoria-Geral da União) e TCU (Tribunal de Contas da União).*

Q.8. Existe um cronograma de implantação da Governança com ações, metas e resultados para sua gestão?

*“Sim. Nós elaboramos o PDI do IFRO e também o Planejamento Estratégico e definimos este cronograma. A aprovação da resolução da política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno foi aprovada em 2018. Mas consideramos em razão desta complexidade, que estamos em implantação. A meta é que, de forma plena, no segundo semestre de 2021 estas ações estejam implementadas, pois as mesmas já constam no PDI”.*

Em conformidade com as orientações do TCU, o Planejamento macro que direciona às ações do IFRO estão em conformidade da política de Governança, com definição de metas e cronograma de cumprimento das ações previstas no PDI para o segundo semestre do ano vigente. O IFRO consta também com Planejamento Estratégico que acompanha a execução das ações do PDI.

Q.9. Dos princípios básicos de Governança indicados pelo TCU, quais considera mais importantes para transformar a Administração Pública?

Ao ser solicitado na entrevista a apontar quais dos objetivos referenciados pelo TCU que mais considera importante, o reitor destacou que todos possuem uma função individual, mas que se imbricam na política institucional, discorrendo sobre cada um deles no contexto da Governança do IFRO, com ênfase à *legitimidade, eficiência, transparência e equidade.*

*“A equidade é outro ponto, o IFRO é uma instituição pública e inclusiva. Do ponto de vista do gestor público eu diria que a legitimidade, a probidade. Do ponto de vista de gestão geral: equidade, eficiência e transparência. Sobre a prestação de contas (responsabilização ou accountability) eu coloco como transparência. Ela é individual”.*

Chama atenção para o processo de responsabilização que a *accountability* e a transparência promovem, pois permite que ações de improbidade e de ingerência sejam penalizadas. Em sua resposta para essa questão, o reitor demonstrou ter conhecimento em relação aos princípios básicos de Governança dispostos no RBG e sua aplicabilidade conceitual.

Q.10. Das práticas de Liderança que o Referencial Básico de Governança (RBG) do TCU preconiza quais as que foram ou estão sendo mais difíceis de alcançar?

O mecanismo de Liderança e seus desdobramentos é o grande desafio para implantação da Governança. Destaca a linha tênue entre a cobrança natural da condução das práticas referenciadas pelo TCU e a percepção por parte dos servidores, na perspectiva de sentirem-se pressionados a desenvolvê-las dentro de prazos preestabelecidos. Declara ainda outro “ponto de tensão” desse mecanismo que seria as ações que trazem em sua composição a avaliação individual e coletiva e o alcance de metas e resultados.

*“Das práticas, de forma direta, estabelecer sistemas de avaliação de desempenho da Alta Administração, esse é um desafio muito grande. Porque nós temos, primeiramente: O Reitor e o DG são eleitos e para se estabelecer um sistema de avaliação é desafiador. Como definir mecanismos que não entrem em atrito com essa proposta de gestores eleitos pela comunidade? Para não parecer que vamos fazer impeachment a cada período de avaliação”?*

Ressaltou que estimula o planejamento das ações em consonância com a comunidade acadêmica em uma perspectiva democrática, mas que ainda existe um abismo entre a concepção e execução, o que dificulta etapas importantes da política de Governança no IFRO, principalmente no que diz respeito ao estabelecimento de critérios para as Avaliações de Desempenho. Reitera que *“é fundamental que é a comunidade acadêmica que participa deste processo de escolha, incorpore os conceitos de Governança”*, para que as práticas relacionadas com Avaliação de Desempenho e de Resultados não pareçam “perseguição” ou arbitrariedade.

Mesmo com os desafios relatados, aponta os resultados positivos que o Instituto tem recebido pelos órgãos de controle por meio de indicadores predefinidos, com destaque para o IGG (Índice Geral de Governança) do TCU e avaliação que por parte do Ministério da Educação é realizada, anualmente, no IFRO.

Q.11. Quais são os entraves principais que encontrou nesse processo de implantação da Governança no IFRO?

Corroborando com a opinião dos diretores-gerais, o reitor enfatiza que o estabelecimento da política de Governança no IFRO encontra sua principal dificuldade na insuficiência de Recursos Humanos, característica que se estende aos docentes, técnicos e demais servidores. A inexperiência dos gestores da Alta Administração, haja vista que a maioria ocupa esses cargos sem terem vivência prévia em cargos de gestão:

*“A qualificação não é tanta, pois temos conseguido superar. O IFRO tem investido anualmente um valor significativo do orçamento em ações de capacitação e qualificação do seu quadro de pessoal, tanto para servidores quanto para gestores, independente de ser docente ou técnico. O desafio maior é a insuficiência de pessoal”.*

A capacitação dos servidores dos órgãos da Administração Pública Federal que se encontram em processo de implantação da Governança é responsabilidade da própria Instituição, prática que segundo o reitor tem sido desenvolvida pelo IFRO. Essa qualificação, segundo o RBG, deve ser contínua estendida a todos os servidores, independente de ocuparem ou não cargos de gestão.

O reitor enfatizou em sua resposta o “retrabalho” como outro entrave na implantação da Governança, que pode ser entendida como a sensação por parte dos servidores em fazer mais de uma vez a mesma atividade. Esse sentimento, segundo o reitor, se deve ao número reduzido de servidores para desempenharem além das atividades finalistas do cargo ou função, acumularem também responsabilidades relacionadas à implantação da Governança nos moldes da regulamentação do TCU.

*“É uma instituição que tem uma cultura de Governança. Porém, temos um desafio ainda da percepção dos colegas, seja técnico ou docente, e ainda do aluno, e mais ainda do servidor que ocupa cargo de gestão da necessidade de implementar estes mecanismos e todas as práticas. É entendido como retrabalho às vezes, pois estamos acostumados com a experiência vivida”.*

De acordo com o levantado, as discussões sobre a implantação da Governança começaram em 2015, dois anos antes da regulamentação do Decreto nº 9.023/2017, que determina a implantação do modelo de gestão nos órgãos da Administração Pública Federal. Mesmo com o início das tratativas sobre a implantação da Governança no IFRO tendo começado 2 anos antes da determinação legal, o reitor aponta que o desenvolvimento dessa cultura, ainda precisa ser fortalecida, a exemplo do investimento em Recursos Humanos.

*[...] a cultura da Governança ainda é um ponto que precisa ser superado, para que seja implementada de fato. Já estamos tendo resultados positivos, porém, afirmo: O desafio maior é pessoal de trabalho. A nossa estrutura de Governança desde o Conselho Superior até as Comissões, já entenderam a necessidade.*

Q.12. Como as práticas de Governança implantadas são difundidas para o corpo escolar e demais servidores?

Conclui-se nessa questão que a transparência nas ações do IFRO é ponto forte, pois segundo o reitor, existem canais variados de comunicação e outros projetos na eminência de serem implantados que vão desde a página institucional até um aplicativo (App) desenvolvido, exclusivamente, para a divulgação das ações. Além disso, a comunidade escolar pode arguir dentro dos limites legais na elaboração do PDI proposituras de cursos. Outro ponto importante desse item é a participação da comunidade escolar nos Conselhos e nos Órgãos Colegiados do IFRO, o que permite uma maior representatividade desta parte interessada no desenvolvimento das ações da Boa Governança. Sobre isso, o reitor destaca:

*“Nós temos a participação da comunidade acadêmica nos órgãos colegiados, ou seja, CONSUP, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, além da ampliação do Colégio de Dirigentes em relação à transmissão das reuniões, de modo que qualquer pessoa possa ver, participar e conhecer as discussões do IFRO. Outro ponto seria a ampliação da divulgação dos documentos aprovados tais como: PDI, Planejamento Estratégico, das páginas, da criação do Painel de Indicadores, onde temos todas as informações sejam das ações finalísticas, sejam das ações de apoio/meio. Ainda, da criação do App IFRO Mobile, que possibilita a divulgação das nossas ações e integradas com o Ambiente Virtual de Aprendizagem -AVA, de modo que algumas informações e ações que o IFRO desenvolve são divulgadas por meio deste app, interligando o site ao app”.*

No que concerne à divulgação das práticas as partes interessadas, o reitor citou ainda a existência das “Reitorias Itinerantes”, convite à comunidade escolar para participarem da construção do PDI e na pesquisa de demanda.

*“Na construção do PDI, a comunidade foi convidada a participar. Os nossos cursos têm a participação da comunidade na pesquisa de demanda junto à sociedade de modo que nós comuniquemos sobre o que estamos fazendo e principalmente sobre as políticas de governança como um todo”.*

Q.13. Considera que para conseguir implantar efetivamente essas práticas de Governança é necessário capacitação, quer para os membros da estrutura dirigente do IFRO, quer para os seus servidores (por exemplo, na prática diária dos princípios e comportamentos preconizados)?

A capacitação dos servidores, prática fomentada pelo mecanismo de Liderança em Governança foi percebida de forma latente nas ações planejadas pelo IFRO. O reitor se coloca como exemplo de servidor em caso de gestão que precisou/precisa de capacitação, considerando sua formação em Engenharia Agrônômica. Pontua que desde 2015 existem formações voltadas para política de Governança no Instituto, envolvendo todos servidores,

considerando que a gestão dos cargos da Alta Administração é desenvolvida pelos próprios servidores e estes, por sua vez, precisam estar capacitados para a condução dos processos alinhados com tal política.

*“É fundamental! O principal ativo da instituição é o quadro de pessoal, este quadro de pessoal necessita estar capacitado e qualificado para implementar as ações de Governança, além de desenvolver todas essas atividades. É por isso que o IFRO tem investido de forma maciça na capacitação de servidores, cursos in company, inclusive uma estratégia desta Reitoria, desde 2015, é realizar capacitações junto com os órgãos de controle”.*

Em face dessa necessidade, é relatado que cursos ligados à Gestão Pública foram agregados ao catálogo de cursos de pós-graduação *lato sensu* da Instituição, que os servidores são estimulados a cursarem por meio da reserva de vagas, com vistas a adquirirem habilidades e competências que agreguem na prestação de serviços, seja em sua função contratual, seja em cargos de gestão.

*“Os cursos in company a todos os servidores do IFRO são realizados pelas Escolas de Governo. Para um servidor concorrer ao cargo de DG, ou ao cargo de Reitor, o MEC estabeleceu alguns critérios, tais com: conhecimento na área de gestão pública; orçamento público; entre outros, que o IFRO aproveitando cada requisito, transformou em um curso específico como uma pós-graduação e também cursos de formação inicial e continuada, sendo ofertados para todos os servidores. O desenvolvimento das ações institucionais é feito por nós! Eu como engenheiro agrônomo não tenho relação com a Gestão pública, logo, a necessidade de formação complementar para atender aos diversos requisitos dos cargos de gestão”.*

Sobre a questão, o reitor não só destaca a importância das ações de capacitação, como se coloca como exemplo, uma vez que sua formação inicial não está diretamente relacionada com a Gestão Pública, conhecimentos construídos nos cursos de qualificação ofertados pelo IFRO, em consonância com a atuação de gestor.

Q.14. Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de Liderança do RBG do TCU, destaque as práticas que já foram implantadas e quais estão em fase de implantação no IFRO?

O mecanismo de Liderança em Governança segundo o RBG contempla: pessoas e competências; princípios e comportamentos; liderança organizacional e sistema de Governança. A questão busca evidenciar por meio da percepção do reitor quais as práticas dentre de cada componente já foram e as que estão na eminência de serem implantadas. O reitor afirmou que a Gestão por Competências ainda se configura um desafio no IFRO,

*“o que ainda temos muito que melhorar é a Gestão por Competências. Um desafio muito grande ainda é definir os perfis dos cargos e capacitar os servidores de acordo com esses perfis”.*

Complementa que a maior dificuldade nesse processo de implantação se deve ao fato da multiplicidade de perfis profissionais, que por vezes não correspondem aos critérios estabelecidos pelo RBG, principalmente no que concerne às competências comportamentais. O conceito do Referencial do TCU demonstra que não é possível se estabelecer a Governança em uma organização pública, sem que os gestores estejam capacitados e motivados para condução das ações e processos institucionais. Assim, o desfecho dessa questão retrata a complexidade na implantação desse mecanismo no âmbito do IFRO.

*“O CONIF reunido construiu uma minuta para estabelecer critérios e o perfil profissional ou formação acadêmica e procedimentos gerais a serem observados nos IFs, para o servidor ocupar cargos de direção, cargos de função gratificada, inclusive função de coordenação de curso, este será um grande desafio. As instituições adiam em razão dessa sensação de um servidor estar pronto e capacitado, porém outro assumir o cargo de gestão ou função gratificada. Esta minuta está em pauta para a próxima reunião ainda no primeiro trimestre de 2021, todos os IFs irão aprovar as suas resoluções”.*

As respostas anteriores registradas já evidenciaram o grande desafio da implantação desse mecanismo em face sua subjetividade, contratações contínuas, seja por meio de concurso ou seleção de servidores temporários, o que gera descontinuidade nesse processo. Porém, o IFRO avançou em um conjunto de práticas importantes dentro do mecanismo de Liderança que é Princípios e Comportamentos.

*“Princípios e comportamentos – O IFRO tem trabalhado para oportunizar a qualificação e a capacitação de todos os seus gestores. Mesmo em 2020, com a pandemia, diversos cursos foram ofertados para a capacitação dos gestores e capacitação ampla dos servidores. Inclusive, além de um curso específico para a Gestão a ser ofertado aos servidores, fazemos reserva de vagas para cursos aos servidores bem como a carga horária seja para docente ou técnico para que os mesmos possam participar destas capacitações. Liderança organizacional – Ainda não está implantada formalmente. O desempenho da alta gestão é um desafio significativo Sistema de governança – Já implantado no IFRO”.*

Ainda em fase de implantação encontram-se a Gestão por Competências e Sistema de Governança, embora algumas práticas dentro desse conjunto de ações sejam visualizadas na narrativa do reitor, como exemplo as capacitações voltadas para Gestão Pública. Na Gestão por Competências, o gestor descreve a necessidade urgente da definição do perfil e critérios claros para os cargos de gestão e funções gratificadas, que ainda não está definido no Instituto, mas já tem data marcada no ano em exercício para finalização deste normativo para todos os IFs.

Q.15. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação das práticas desse componente do mecanismo de Liderança na Governança?

A questão 15 traz reflexões sobre essa resposta. Aqui, o reitor reitera a necessidade de uma abertura individual de cada servidor colocar em prática o aprendizado e conhecimentos apresentados nas capacitações, pois sem essa predisposição às propostas de Governança perdem força e podem até se perder no âmbito da Instituição:

*“é justamente a capacitação das lideranças e a compreensão da necessidade de implementar estes mecanismos e os princípios de Governança. Traz uma necessidade de reorganização da sua rotina de trabalho”.*

Enfatiza também a dificuldade na mudança de postura de alguns servidores que insistem em executar as ações institucionais do seu modo, desconsiderando as orientações do novo modelo de gestão que precisa ser implantado. Esse fato se evidencia quando o reitor relata que

*“a capacitação é promovida, mas a compreensão e internalização dos conceitos e principalmente da necessidade de implantação é um grande desafio”.*

Q.16. Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de Estratégia na Governança tal como definido no RBG do TCU (Relacionamento com as partes interessadas; estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional), destaque as que já foram implantadas e quais estão em fase de implantação no IFRO?

De forma resumida, o mecanismo de estratégia envolve aspectos relacionados à escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas, avaliação do ambiente interno e externo e de prospecção de cenários. Soma-se ainda a definição e monitoramento dos objetivos institucionais a curto, médio e longo prazo. No componente de Relacionamento com as Partes Interessadas, o reitor afirma que:

*“O IFRO tem trabalhado de forma efetiva. Na construção do PDI, no Planejamento estratégico e na definição dos nossos cursos, nós temos a sociedade como parceira na discussão. Nós discutimos com a sociedade. A percepção do IFRO, deixando claro quais são os objetivos do próprio instituto, de acordo com a lei de criação, mas de acordo com o que a sociedade almeja, espera e propõe para o IFRO. Nas atividades de ensino, nós temos uma discussão muito próxima com todas as pessoas que são consideradas público-alvo do IFRO. A pesquisa da mesma forma, temos pesquisas e ações com a FUNASA (Fundação Nacional de Saúde), com empresas privadas, além de parcerias com o SAAE (Serviço Autônomo de Água e Esgotos de Vilhena), então a discussão com as partes interessadas o IFRO tem feito. A Ouvidoria do IFRO funciona de forma plena. Nós estamos neste momento desenvolvendo a implantação das ouvidorias em cada uma das unidades, para que de fato leve para mais próximo da comunidade acadêmica, de cada uma das unidades a Ouvidoria”.*

Muitos dos componentes desse mecanismo de Governança foram listadas pelo reitor na respondência da questão 14, onde foi retratado de forma detalhada o esforço do Instituto em divulgar de forma transparente todas as ações planejadas e desenvolvidas pelo IFRO, que reitera o componente de Relacionamento com as Partes Interessadas. Pela narrativa das ações que integram esse componente, percebe-se que ele é um dos que se encontram plenamente implantado no IFRO (pela visualização das práticas com acordo com RBG).

Segundo o reitor, devido à necessidade de discutir internamente e possíveis órgãos parceiros, as práticas dos componentes de Estratégia organizacional e alinhamento Transorganizacional estão em fase de implantação, com previsão de inserção na dinâmica do IFRO para o segundo semestre de 2021.

Q.17. Dos termos relacionados à estratégia (propósito, missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, planejamento, gestão estratégica, políticas, avaliação) qual considera mais importantes e quais desses já estão definidos no IFRO?

Os termos relacionados à estratégia, tais como: propósito, missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, planejamento, gestão estratégica, políticas, avaliação estão presentes no planejamento de Governança do IFRO. O que precisa ser realizado é a hierarquização de prioridade dos objetivos estratégicos para execução consciente para o alcance dos resultados com eficácia. Sobre a efetividade dos termos, o reitor assinala que

*“Todos já estão definidos. O propósito é que de fato não utilizamos no IFRO, pois este foi colocado como Missão. Primeiramente precisamos saber o porquê o IFRO existe, a missão é extremamente importante, pois ela mostra o porquê da existência do IFRO. Hoje temos 16 objetivos estratégicos”.*

Sobre o alcance dos objetivos estratégicos, o reitor aponta algumas dificuldades, a começar pela falta da cultura de planejamento por parte dos servidores:

*“É extremamente importante definir o que o IFRO quer e definir como se vai alcançar esta missão. Acima de tudo a cultura do planejamento é que temos que internalizar em todos servidores. Quando assumimos o cargo, imaginamos que a experiência anterior é válida, mas com muita dificuldade de aceitar a necessidade de planejar e monitorar e de corrigir”.*

Q.18. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação das práticas desse componente do mecanismo de Estratégia na Governança?

Entre outras dificuldades já relatadas pelo reitor durante a entrevista, nessa questão ele destaca o desafio que é capacitar os servidores na política da Governança devido à alta rotatividade dos servidores nos *campi*, principalmente em virtude dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, também necessária para atuação dos servidores no IFRO. As vagas

deixadas por esses profissionais são ocupadas por professores substitutos com prazo de atuação determinado, o que gera descontinuidade para as práticas de Governança em implantação. Contudo, o reitor afirma que as ações de formação continuada fazem parte da política institucional do IFRO.

*“Capacitar servidores de acordo com os perfis necessários à atuação de suas funções no instituto, seja no mapeamento de processos, seja na implementação da gestão de uma nova unidade. Ou seja, necessitamos de pessoal capacitado para desenvolver as ações independentes da fase de implantação, a Governança tem que existir. Uma complexidade existente que traz dificuldade é a entrada de novos servidores, bem como o rodízio em cargos, por isso a necessidade de fazer uma capacitação geral com ofertas de cursos de pós-graduação e de cursos de formação inicial e continuada para que tenhamos servidores com conhecimento mínimo para atuação na gestão e que já tenham incorporado os conceitos da Governança. Esse é o grande desafio. Rotatividade, insuficiência de servidores permanece, pois permeia todas essas questões”.*

Outro fator levantado foi o processo de remoção, direito dos servidores de carreira que é muito utilizado pelos mesmos, o que prejudica os resultados das capacitações e formação continuada. Por esses motivos, o reitor acredita que a estratégia mais assertiva de capacitação para a política de Governança são os cursos de pós-graduação, por gerar competências que podem ser aplicadas em longo prazo, em qualquer instituto federal que o servidor venha desenvolver suas funções.

*“considero que a rotatividade é um mal, mas um mal necessário em razão de políticas que consideramos serem fundamentais tais como a capacitação ampla dos servidores, além da remoção dos servidores para dar-lhes a oportunidade de mudar de campus, caso haja vaga para que ele possa desenvolver sua atividade de forma plena”.*

Mesmo com desafios apresentados pelo reitor, os componentes do mecanismo de Governança no IFRO encontram-se com suas práticas em andamento, com forte investimento para formação continuada dos servidores, ponto focal para o sucesso das ações que integram a Governança.

Q.19. Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de controle na Governança do RBG do TCU (gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; accountability e transparência), destaque os que já foram implantadas e quais estão em fase de implantação no IFRO?

Essa questão fecha os três mecanismos que integram a Governança Pública, as práticas de Controle, que identifica, monitora e avalia os riscos dos objetivos estratégicos para instituição, que objetiva a transparência e a *accountability*. As práticas desse

mecanismo estão imbricadas com as de Liderança e Estratégica, porém em uma perspectiva finalística, de avaliação.

*“Gestão de riscos e controle interno – Foi implantada em 2018, o que consideramos o período de 2018 a 2020 já que algumas demandas têm que ser atendidas e não apenas a aprovação de uma resolução. Como uma política e como um processo ela tem melhorias de forma permanente com ajustes a serem feitos, mas já a consideramos implantada. Auditoria interna – implantada há muito tempo. Temos atuação plena já com o Regimento Interno aprovado no final de 2020, deixando então a Auditoria interna de fato implementada, na íntegra, não tendo nenhuma lacuna. Accountability – Implantada, mas estamos em fase de adequação. Trata-se de um processo. E nossa previsão é de que o planejamento seja no segundo semestre de 2021 para que possamos implementar todas as nossas ações de forma plena. Há a necessidade de envolvimento da comunidade acadêmica nessas discussões”*

O reitor afirma que a Resolução que trata da Gestão de Riscos e Controle Interno do IFRO foi aprovada ainda em 2018, entretanto, sua efetividade nas ações ainda é tímida, residindo mais no campo conceitual do que no operacional. Contudo, a existência de uma Resolução específica para a Gestão de Riscos já traduz um avanço nos pressupostos da Boa Governança Pública.

O Controle Interno já está plenamente instaurado no Instituto, com realização de auditorias internas e externas (por parte dos órgãos fiscalizadores). Sobre a efetividade da *accountability*, o gestor afirma necessitar que ajustamentos que estão sendo realizados, com previsão de implantação das suas práticas no IFRO já no segundo semestre de 2021.

Q.20. No RBG está previsto o estabelecimento da função auditoria interna, proficiente e independente que visa à transparência, a responsabilização e criação de valor para a instituição. Nesse sentido, existem alguns mecanismos ou indicadores de desempenho que já estejam criados para aferir o grau de alcance de todos os campi em relação às metas definidas pelo PDI, para, em função dos resultados alcançados, ser possível introduzir medidas de incentivo, medidas corretivas ou medidas de apoio específico?

A questão objetiva identificar a existência ou não de indicadores de desempenho para aferir o alcance das metas do PDI, que obteve resposta positiva, com descrição dos indicadores previstos no Plano de Gestão e Melhorias da Qualidade, que direciona as ações previstas no PDI do IFRO. O reitor afirma que existem indicadores de desempenho de desempenho foram efetivamente formalizados em 2020:

*“Em 2020 foi elaborado o Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade, disposto dos indicadores internos onde temos homem x hora média de auditoria; Alocação de capacidade operacional em trabalhos de auditoria; eficácia das recomendações; benefícios financeiros e benefícios não-financeiros, esses foram os indicadores incluídos na proposta deste plano”.*

O RBG determina que as práticas dos mecanismos de Governança precisam ser mensuradas por indicadores claros que permitam avaliar o desempenho de cada uma delas dentro do modelo desse modelo de gestão. Cada instituição tem autonomia para definir seus próprios indicadores, o que foi realizado pelo IFRO no Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade.

Q.21. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação dos componentes do mecanismo de Controle na Governança (gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; accountability e transparência)?

As dificuldades para implantação das práticas dos mecanismos de Controle da Governança espelham-se nas dificuldades descritas pelo reitor no mecanismo de Liderança e Estratégia: a insuficiência e falta de qualificação dos servidores para o processo de implantação.

*“Volto a destacar a questão de pessoal, não a qualificação, pois é passível de superação, mas a suficiência do quadro de pessoal, pois não temos autonomia para criação de códigos. Desde 2016, culminando com a Lei Complementar 173, limitações para o uso de códigos de vagas para o Instituto. O ponto desafiador é de fato a insuficiência de pessoal para desenvolver as atividades finalísticas do dia-a-dia com as ações de governança em todos os seus mecanismos”.*

Q.22. Em sua opinião, neste momento em que fase de implantação se encontra o IFRO, no que dizem respeito à criação das estruturas e órgãos, definidos pelo TCU (Liderança, Estratégia e Controle), para uma implantação efetiva da Governança no IFRO?

A análise da questão refere-se à percepção geral do processo de implantação de Governança por parte do reitor. Para ele, a Governança já existe no IFRO, faltam ajustamentos e algumas definições que dizem respeito à delimitação das práticas dentro de seus respectivos mecanismos: *“Consideramos como implantado. Um ponto que ainda não consideramos que estamos satisfeitos, do ponto de vista do TCU, é o órgão de correção da instituição. O setor de Integridade foi a única exigência do TCU para implementação”.* Considerando que os prazos de implantação ainda estão em vigor, o reitor assume que faltam práticas para a efetiva implantação da Governança.

Nesse sentido, o reitor destaca que as ações de implantação das práticas dos mecanismos de Governança no IFRO encontram-se adiantadas, em especial das que compõem o mecanismo de Controle, que recentemente foi avaliação pela Coordenadoria-Geral da União (CGU), órgão parceiro do TCU:

*“A CGU achou que já estávamos um pouco além, pois eles não tinham ainda definido esta proposta, mas em conjunto implementamos um Comitê de Integridade que também já está implantado no IFRO e é composto pela Ouvidoria, Comissão de Ética, Auditoria Interna, do setor responsável pela Política de Riscos”.*

Q.23. Sobre o processo geral de implantação de Governança no IFRO tal como definido pelo TCU e considerando as práticas dentro dos componentes dos mecanismos de Governança nos fale um pouco sobre os encaminhamentos na instituição:

Essa questão complementa a questão 22, porém aqui buscou-se saber sobre o processo geral de implantação de Governança no IFRO de acordo com as definições do TCU com relação ao estabelecimento das práticas dentro de seus respectivos componentes. Sobre isso, o reitor afirma que:

*“A criação dos órgãos exigidos pelo TCU – Todos os órgãos indicados pelo TCU já estão criados pelo IFRO. A nossa Política de Governança já foi elaborada e aprovada contemplando a aprovação da estrutura indicada pelo TCU. Este comitê realiza reuniões bimestrais, tendo sido elaborado o regimento deste comitê. A estratégia de atuação deles é além das reuniões para ouvir os setores, é visitar os campi para esclarecer a função de cada um desses setores e também ouvir e discutir com a comunidade acadêmica”.*

O TCU recomenda que se faz necessário determinar quais autoridades estão incluídas nos conceitos e na condução das práticas, que vai de encontro ao que o reitor destacou em diversos pontos da entrevista: a insuficiência e rotatividade de servidores no IFRO. Mesmo com capacidade técnica e operacional reduzida, constata-se que a parte estrutural preconizada pelo Tribunal existe no IFRO, bem como práticas desenvolvidas de acordo com as orientações do RBG. Apesar dessa inconsistência (número reduzido de servidores), o reitor enfatiza que no IFRO existe todos os órgãos que são indicados pelo TCU, com sua devida validação no que diz respeito à estrutura da política de Governança.

Sobre o questionamento se as ações de Governança no IFRO já implantadas são avaliadas, monitoradas e direcionadas, com vistas à prestação de serviços voltados para o interesse da sociedade e responsabilização (*accountability*), o reitor declara que:

*“Sim, todas as ações são monitoradas, temos inclusive as reuniões de Avaliação da Estratégia, para acompanhar e analisar os indicadores, para que se possa fazer alguma redefinição de indicadores, prazos, e realizando todas essas correções. Os relatórios dessas avaliações são apresentados ao CONSUP, enviadas aos órgãos de controle e divulgadas nos diversos canais de comunicação tanto com a comunidade acadêmica quanto com a sociedade”.*

Face ao apresentado, é possível concluir que a implantação da Governança no IFRO tem sido realizada de acordo com as diretrizes do TCU e com o monitoramento avaliativo, conforme o recomendado pelo RBG.

Q.24. Que competências preconizadas pelo TCU, relativamente às práticas de liderança estabelecidas no RBG, acredita que possui em seu perfil profissional?

Sobre a autoavaliação das competências para cargos ou função de confiança, o gestor se descreveu com forte perfil liderança, apontando habilidades imprescindíveis para o exercício da gestão. Embora com cuidado em responder essa questão por meio de uma autoavaliação, o reitor admite que sua expressiva experiência em cargos de gestão contribuiu para seu crescimento profissional e atuação nesse cargo da Alta Administração do IFRO:

*“Este é um ponto delicado quando nos colocamos para falar de nós mesmos, mas temos a segurança de estar neste cargo por ter convivido de forma interna e não só dos órgãos de controle, além de discutir as características do perfil de gestão. Talvez por ter assumido cargos já a partir do primeiro ano de atuação no Instituto, sinto possuir algumas competências tais como: integridade; probidade; compromisso institucional responsabilidade com as atividades como professor, servidor público, como gestor nos cargos assumidos; responsabilidade com o que nós desenvolvemos; responsabilidade social acima de tudo; responsabilidade ambiental em todos os nossos atos e discussões, além da competência que é algo que faz parte de um conjunto, pois essa motivação pessoal desde sempre conta muito”*

O Guia do TCU endossa que “o zelo na seleção de ocupantes de cargos em comissão e funções de confiança na administração pública é uma das principais medidas para melhorar o desempenho das organizações, fomentando uma Boa Governança” (Brasil, 2017, p. 25), o que pode ser vislumbrado na narrativa do reitor, uma vez que destaca que apresentam em seu perfil pessoal, competências que corroboram com o exercício consciente de cargos de gestão, com destaque para integridade, compromisso institucional, probidade e responsabilidade.

A experiência do reitor e a de formação continuada por ele acumulada são aspectos que contribuem para a transparência e *accountability* na implantação da Governança do IFRO, principais aliadas da profissionalização da administração pública. Embora não sendo fácil se autodescrever enquanto profissional, o gestor pontuou características consideradas imprescindíveis para o controle da eficácia da Governança no serviço público, das quais destacam-se: integridade; probidade; compromisso institucional, responsabilidade, capacidade dialógica, entre outros. Ainda sobre o tema da questão, registra-se todo processo de implantação da Governança no IFRO foi realizado sob o comando desse servidor, é o que demonstra sua trajetória na Instituição.

Q.25. Quando participou da seleção para reitor do Instituto Federal de Rondônia, tinha consciência que essas habilidades e competências eram imprescindíveis para o exercício do cargo, segundo os RBG do TCU? Em caso positivo, me fale sobre esses requisitos.

Essa questão relaciona-se ao componente de Pessoas e Competências, que afirma que o serviço público depende fundamentalmente das pessoas que nele trabalham, daí a importância de investigar essa percepção a partir dos próprios servidores. O reitor reconhece que possui competências e habilidades e conhecimentos que agregam ao disposto nas orientações do TCU, características que atribui à sua significativa vivência em cargos de gestão enquanto servidor público. Sobre essa percepção, o reitor declara:

*“Não analisando o RBG, pois ele é coincidente com o primeiro momento no qual concorria ao cargo de Reitor, mas já tinha a consciência em relação aos cargos de gestão assumidos anteriormente. Claro que não com a clareza de hoje, mas a cada dia nós internalizamos mais esta necessidade”.*

Q.26. Considera que sua formação acadêmica inicial e continuada agregam as competências e habilidades sua atuação como reitor para gerir a implantação da Governança no Instituto?

Embora a formação inicial do reitor não esteja diretamente relacionada à Administração ou Gestão Pública, o gestor investiu em cursos de formação profissional e aperfeiçoamento profissional que agregassem às funções desempenhadas na Alta Administração das instituições que fez parte. Além disso, como relatado em questões anteriores durante a entrevista, o IFRO possui uma política robusta de formação em GP com vagas reservadas aos seus servidores. O reitor reconhece que a sua formação inicial não tem vínculo direto com os cargos de gestão, contudo, ao assumir cargos com essa caracterização no IFRO, investiu na qualificação profissional por meio da formação continuada:

*“A minha de forma específica, não, pois a relação da formação é muito pouca. Para desempenhar as funções como professores e especialistas, sim, mas como gestor público, não. A partir do momento que assumi cargos de gestão e a partir daí, sim, mas com a realização de cursos de formação continuada. Uma estratégia muito importante que o MEC teve ao criar os IF's foi à oferta de uma capacitação para os Reitores, Diretores Gerais e Pró-reitores, feita pela ENAP. Então esse aperfeiçoamento foi fundamental para que de fato incorporasse conceitos e percebesse o que é e como funciona a Gestão Pública, além dos diversos fóruns que participamos de forma permanente. Afirmando e reafirmo que é fundamental o servidor ter uma formação na área de gestão, para que possamos de fato implementar um sistema de governança na instituição e por conseguinte consigamos os resultados que a sociedade espera tanto dos servidores públicos quanto da instituição que fazemos parte”.*

De acordo com o apresentado pelo reitor, conclui-se que o IFRO possui uma política de formação continuada para os servidores que atuam em cargos de Liderança. Essa prática integra o componente de Gestão de Pessoas do RBG.

Q.27. O PDI deve ser elaborado à luz do que preconiza as Diretrizes do TCU para implantação da Governança nos institutos federais (considerando ser um dos aspectos mais importantes refere-se aos mecanismos de controle). Diante disso, como a Reitoria executa a avaliação individual de desempenho e alcance dos resultados dos 9 campi no que concerne às ações de implantação da Governança do IFRO?

Com essa questão buscou-se identificar se o IFRO possui um sistema específico de avaliação para cada *campus* no que se refere ao alcance das metas estabelecidas no PDI relacionadas às políticas de Governança dispostas no RBG do TCU. Segundo o reitor, essa avaliação ainda é realizada de forma global, com metas abrangentes, seguindo indicadores padronizados para os *campi*. Porém, essa particularização é uma das metas estabelecidas para na revisão do PDI, que permitirá no futuro a análise comparativa de cada *campus*, com vistas à inserção de medidas de intervenção e identificação de Boas Práticas de Governança a partir de ações pontuais provenientes dos respectivos *campi*.

*“Quando elaboramos o PDI, apesar do RBG ser de 2014, o IFRO não estava atento ao uso desse apoio que o TCU dava por meio do RBG. E não tínhamos ainda em 2015 essa compreensão da Governança. Então elaboramos o PDI com a forma de avaliação global, não fazendo avaliação individual de cada unidade. Até porque enxergávamos o IFRO como um todo. Olhando hoje depois de 3 anos de efetiva aplicação do PDI, já temos uma visão diferente do mesmo, tanto que estamos reformulando para que agora as metas sejam definidas de forma individualizadas para que possamos intervir de forma mais efetiva em cada unidade de acordo com a realidade local e com as demandas locais”.*

De acordo com a resposta do reitor, o PDI do IFRO ainda não está alinhado com as determinações de Governança do RBG, *no entanto*, sua reformulação está em andamento (2021). A Reitoria ainda não executa a avaliação individual de desempenho e alcance dos resultados, sem metas específicas para cada *campus*, ação que está sendo redefinida juntamente com a reestruturação do PDI, considerando a importância das análises individualizadas para intervenções pontuais dos *campi*.

Q. 28. No Plano de Desenvolvimento Institucional estão definidas metas a serem alcançadas por cada um dos *campi*, ou apenas metas a serem atingidas globalmente pelo IFRO?

Essa questão complementa a questão 27 sobre as metas individuais de cada *campus*. O reitor destaca que, embora a avaliação seja global, o Plano de Trabalho Anual dos *campi*

permite que haja uma avaliação do alcance de metas, com base nos objetivos estratégicos. Contudo, essa formalização ainda será definida nos anos posteriores a partir da aplicação das ações previstas na revisão do PDI.

*“São metas globais, porém faço um destaque que no nosso PDI, anualmente temos os Planos Anuais de Trabalho, que são definidos para cada unidade. Individualmente nós temos como mensurar os indicadores de forma individualizada. Por isso a tranquilidade quanto à alteração das metas no PDI para as unidades. Sempre analisando os 16 objetivos estratégicos. Todas as metas estão interligadas a estes objetivos”.*

Q. 29. Quais as melhorias visualizadas na dinâmica do Instituto após o início da implantação da Governança?

O RBG destaca que a Boa Governança é capaz de promover a capacidade de estabelecer metas e buscar os melhores caminhos para alcançá-las, além de assegurar que o setor público seja suficientemente transparente para permitir que a sociedade e observem o que está sendo feito e o porquê (Brasil, 2017). Essa percepção se evidencia na resposta do reitor sobre a visualização das melhorias na dinâmica institucional do IFRO. Sobre esses avanços foi registrado:

*“Hoje temos uma clareza maior, temos o mapa estratégico com os valores, missão e visão muito bem definida, além dos 16 objetivos estratégicos. A cultura do planejamento ainda há o que melhorar, mas as pessoas já perceberam a necessidade de planejamento, tal como a elaboração dos planos anuais, mas também o acompanhamento e monitoramento e correção e ajustes. Outro ponto é que o IFRO tem uma imagem muito positiva, pois recebemos feedbacks da imprensa e dos parceiros. Uma parceria importante para nós é a bancada parlamentar, sendo reflexo da credibilidade institucional. Os indicadores institucionais estão definidos e parte da sociedade já os conhece, além dos resultados. Então eu diria que a implantação da governança no IFRO foi e ainda está sendo um divisor de águas, e que o IFRO está colhendo bons frutos. A melhoria dos indicadores, redução da evasão, aumento da permanência dos nossos alunos, aumento da eficiência acadêmica, redução de custos na instituição, enfim, tudo isso é reflexo da implementação dos mecanismos e princípios de governança da instituição”*

Para o reitor, foram inúmeras melhorias e os ganhos institucionais, dos quais destacam-se:

- a) Credibilidade frente as partes interessadas;
- b) Fortalecimento da cultura de planejamento;
- c) Mapa estratégico com definição de missão, visão e valores;
- d) Definição e melhoramentos dos indicadores de qualidade;
- e) Acompanhamento e monitoramento das ações institucionais;
- f) Aumento da eficiência e da dinâmica da instituição.

Q.30. Quais outros estudos científicos, acredita que seriam importantes para evidenciar a importância da Governança nos Institutos Federais no Brasil?

Como sugestão de futuros estudos, o reitor aponta a necessidade de pesquisas comparativas de diferentes instituições de ensino em relação aos pressupostos da Governança enquanto modelo de Gestão. Destaca que isso fortalecerá a credibilidade das instituições que prestam serviço público junto à sociedade, principal parte interessada das ações desenvolvidas:

*“As pessoas querem enxergar algo para acreditar, logo, se eu falo que melhorou algo, mas não apresento indicador, então ninguém irá acreditar. Então de fato estudos que comparem desempenho anterior e pós-implementação de Governança é fundamental! Podemos citar ainda, que a cultura por boa parte das instituições, o planejamento ser elaborado após a execução. O que parece uma loucura! O PDI era basicamente de resultados. Logo se tornou desafiador mudar o mesmo para que se tenham primeiramente metas e resultados e não somente resultados de execução”.*

Foi destacado que a credibilidade no modelo de gestão da Governança tende a solidificar-se com publicações que retratem seus benefícios e avanços na Administração Pública, haja vista que essa determinação do TCU pode ser classificada como recente. Enfatiza ainda que o compartilhamento das Boas Práticas de Governança tende a enriquecer esse modelo de gestão, além que servir de inspiração para outras instituições públicas, sem desconsiderar o preconizado pelo TCU por meio de seus Referencias.

Q.31. Existem indicadores de desempenho que avaliam os avanços e alcances de resultados do IFRO em comparação aos demais institutos federais no Brasil?

O reitor confirma a existência de indicadores de desempenho que avaliam os avanços e alcances de resultados do IFRO no contexto de todos os IFs, destacando o IGG que são indicadores próprios do TCU e os da plataforma Nilo Peçanha de domínio do Ministério da Educação. Na última avaliação do TCU, o IFRO obteve a quinta colocação, onde os indicadores estão baseados na política de Governança, conforme detalha no trecho que segue:

*“Sim. Primeiramente o próprio questionário de governança do TCU, este questionário traz indicadores. São indicadores que permitem a comparação entre os IFs. O IFRO alcançou a 5ª colocação dentre as instituições da Rede Federal, na última avaliação do TCU, no Índice de Governança e Gestão – IGG. O que considero mais importante são os indicadores elaborados pelo MEC, que estão na plataforma Nilo Peçanha, que tem como base o Termo de Acordos e Metas que foi assinado pelo MEC e pelas instituições quando da adesão dos IFs, e em uma auditoria do TCU, realizada em 2014. Temos um acórdão do TCU, justamente cobrando do MEC e por conseguinte das instituições da Rede Federal, a definição de indicadores e o cumprimento dos mesmos que eram previstos nesse acordo assinado em 2008”.*

Constata-se que o IFRO apresentou resultados expressivos nos indicadores validados pelo TCU, o que sinaliza que a implantação das práticas dos mecanismos de Governança da Instituição tem obtido avaliação satisfatória pelo órgão que a regulamenta.

Q.32. Considerações adicionais sobre o tema que julga relevante registrar?

*“O IFRO tem um ambiente de interesse de implementação plena da Governança. Este é nosso desafio! Nossa equipe tem consciência deste desafio, e de finalizarmos nossa gestão de forma consolidada com a Governança no IFRO. Essa é nossa obrigação como gestor. Não devemos pensar somente na Rede Federal e não somente no IFRO, mas devemos pensar no serviço público como um todo”.*

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 9 Conclusões e implicações teóricas e práticas do estudo

O objetivo desta pesquisa foi verificar em que estágio está a implantação da Governança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) tal como definido pelo TCU e quais as estruturas necessárias a essa implantação que estão já criadas e quais estão ainda em processo de criação.

Após a análise e discussão dos dados levantados foi possível avaliar à luz da ciência a problemática da pesquisa, bem como seu reflexo para a comunidade em geral. Para o alcance dos objetivos propostos foi realizada revisão teórica sobre a evolução e o atual cenário do modelo de gestão de Governança, discorrendo sobre a evolução da Administração Pública, o conceito de Governança Pública, suas definições no Brasil e as orientações sobre a temática definidas pelo TCU. Abordou-se ainda, como se dá a implantação de Governança nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia e de forma mais específica no IFRO.

A formação dos gestores e perfil profissional dos gestores corrobora com o perfil para alta administração na APF segundo o Referencial Básico de Governança, uma vez que, um percentual significativo possui formação *stricto sensu* e o que denota a apropriação de competências e habilidades favoráveis ao exercício de cargos de gestão.

O conhecimento prévio sobre os pressupostos e práticas dentro dos mecanismos de Governança dos DG foi considerado regular. Essa conclusão foi motivada pela divergência nas marcações por parte dos DG em distratores presentes nas alternativas que embora reais, não integravam o modelo de gestão em questão. Essa ação pode ser vislumbrada nos princípios, conceitos e fundamentos das necessidades e expectativas da comunidade que integram as partes interessadas na oferta dos serviços públicos do IFRO. Ainda sobre as constatações sobre a análise do questionário:

- a) É perceptível que a implantação das práticas de Governança não acontece de maneira uniforme nos *campi*, uma vez que cada *campus* apresentou a implantação das ações de forma diferenciada em relação às especificidades das práticas e de tempo. Não existe uma constância regular a partir da Reitoria, pois não houve consenso total nas respostas ofertadas pelos 15 diretores-gerais que responderam as questões;
- b) Dos três mecanismos macro que integram a Governança no contexto preconizado pelo TCU, o de Controle é o que mais se sobressai nas ações já implantadas no IFRO, conclusão advinda pela quantidade das práticas já instauradas, seguidos dos mecanismos de Liderança e Estratégia;

- c) Segundo os DGs, as principais melhorias provenientes da implantação da Governança nos dois períodos analisados foram hierarquicamente: transparência nos processos alcance de metas e resultados estabelecidos no PDI, gestão democrática e participativa e melhoria do clima organizacional. Em contrapartida, foram apontadas como principais dificuldades: a falta de capacitação adequada, de recursos humanos em número insuficiente e recursos humanos relacionados à formação.

A segunda técnica de levantamento de dados foi por meio de entrevista com o reitor do IFRO que é responsável legal pela organização da implantação de Governança em todos os *campi*. A entrevista abordou de forma sistêmica como as práticas dos mecanismos de Governança foram planejadas e estão sendo implementadas no IFRO. Discorreu também sobre as possibilidades e cerceamentos do processo e as melhorias visualizadas a partir dessa implantação.

A análise da entrevista demonstrou que foi possível alcançar os propósitos da pesquisa, obtendo-se as considerações do representante da Reitoria sobre os conceitos, princípios e as práticas dos mecanismos de Governança em seus devidos contextos. Registraram-se na análise os níveis de implantação no IFRO, planejamento, gestão participativa, avanços e dificuldades mapeadas durante o processo, com base nos Referenciais de Governança do TCU.

A investigação se propôs analisar o novo paradigma da Gestão Pública no Brasil por meio da investigação do processo de implantação das práticas de Governança e o desempenho dos servidores que estão nos cargos de gestão dos *campi* do Instituto Federal de Rondônia (IFRO). A pesquisa permitiu imersão na realidade de uma instituição que presta serviços públicos educacionais e que está na iminência do Decreto nº 9.023/2017 que estabelece a implantação do modelo de gestão de Governança em seus processos.

Após a análise dos dados, foi possível perceber que o IFRO tem investido esforços para essa implantação, pois de acordo com os gestores e reitor que participaram da pesquisa, práticas importantes que estão listadas como determinações no Referencial Básico de Governança do TCU já estão implantadas nos *campi* e outros em fase de implantação. Chama a atenção à irregularidade das práticas nos *campi* do Instituto que nos leva a refletir sobre a necessidade de um processo de padronização das ações planejadas por parte da Reitoria, com vistas à uniformidade e a hegemonia das metas e resultados.

Por meio do relato do reitor em sua entrevista, percebeu-se que a idade dos *campi* é um dos maiores elementos de interferência para a fragmentação e desalinhamento das ações na implantação do modelo de gestão. Porém, o Referencial do TCU apresenta um conjunto

de práticas imbricadas dentro dos mecanismos de Governança que apresentam uma sequência que objetivam dinamizar a Administração Pública tornando cada vez mais eficaz, transparente para as partes interessadas.

Uma ação importante para esta pesquisa dentro das implicações teórico-práticas será compartilhar esses resultados com a Alta Administração do IFRO a fim de favorecer a reflexão e planejamento sobre estratégias que visem padronizar (dentro da possibilidade institucional) a implantação das práticas de Governança da Instituição, considerando que uma das conclusões foi que no Instituto Federal de Rondônia, essa implantação não está acontecendo de forma sintônica.

Outra implicação com grau de importância semelhante será a capacitação dos diretores-gerais acerca das ações planejadas para implantação de Governança no IFRO, bem como das práticas que já estão em andamento. A insuficiência de Recursos Humanos e falta de servidores, devidamente capacitados e com conhecimento sobre o tema foram os principais elementos de interferência para o estabelecimento da Governança no Instituto.

Assim, é salutar destacar que o a implantação da Governança nos órgãos da Administração Pública Federal é uma regulamentação recente no Brasil, sendo, portanto, compreensível que a implantação encontre desafios e inúmeros ajustamentos ao longo do cumprimento do Decreto normativo. De um modo geral, a narrativa do reitor do IFRO apresentou uma visão otimista da implantação da Governança no Instituto, onde relatou um avanço significativo nas práticas dos mecanismos do RBG do TCU, mesmo reconhecendo que ainda tem muito a ser feito. Reitor e diretores-gerais concordam que a insuficiência de servidores (Recursos Humanos) e a necessidade de capacitação são os principais fatores que dificultam o processo qualitativo das ações planejadas sobre a Governança.

São pontos fortes na implantação da Governança no IFRO, a definição objetiva de indicadores, com aprovação por parte do TCU, como é o caso do Índice Geral de Governança (IGG) que logrou êxito em sua primeira avaliação por parte do Tribunal; A experiência do reitor em cargos de gestão, bem como sua atuação como gestor desde as primeiras discussões sobre o disposto no Decreto nº 9.023/2014, permitiu que a entrevista apresentasse uma visão global sobre o processo de implantação no IFRO, descrevendo as possibilidades, cercamentos e desafios provenientes da inserção desse modelo de gestão.

Existem aspectos divergentes entre o ponto de vista do reitor com relação ao compilado da percepção dos diretores-gerais, sendo o principal dele a clarividência sobre as práticas já implantadas e planejadas. Essa relação paradoxal, para o reitor se deve à inexperiência de alguns DGs e a falta de conhecimento sobre o processo como um todo. Em

contrapartida, os DGs apontam a falta de capacitação como motivo para que suas gestões não sejam mais assertivas no que concerne à condução da política de Governança em seus *campi*.

## **10 Limitações do estudo**

Em uma pesquisa dessa natureza é comum que apresente limitações seja por sua teoriedade para validação científica consistente, seja para comprovar ou refutar as hipóteses previamente levantadas pela credibilidade do levantamento dos dados. Sobre o primeiro aspecto, o estudo deparou-se com uma limitação inicial que consistia na insuficiência de estudos científicos sobre o tema, especificamente artigos que versem sobre processos de implantação da política de Governança nos órgãos da Administração Pública Federal Brasileira. O segundo aspecto está intimamente relacionado com o primeiro, considerando que o levantamento dos dados necessita de análise à luz do enquadramento teórico da pesquisa, que ainda é limitado sobre essa temática.

Diante dessa constatação, a pesquisa ancorou-se nos normativos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União que subsidiam os Guias e Manuais elaborados pelo Tribunal de Contas da União, especificamente no Referencial Básico de Governança que dispõe as práticas dos componentes dos mecanismos de Governança que devem ser implantados nos órgãos da Administração Pública Federal do Brasil. Esses Guias, segundo o TCU foram embasados em experiências e práticas de Boa Governança do cenário internacional, com as devidas adaptações para contexto público brasileiro.

No que tange às publicações em relação ao formato da problemática no Brasil, existem alguns estudos com investigação de mecanismos específicos nos institutos federais, mas não a análise de todas as práticas de Governança dentro de um processo de implantação. Embora esse ponto aparente uma possível vantagem em virtude do ineditismo, também pode ser visto como aspecto limitante, pelo risco de apresentar insuficiências tanto no campo teórico, como na parte analítica dos dados coletados. Por fim, a investigação apenas abrange uma pequena amostra diante de um grande universo possível de respondentes, por impossibilidade de acesso a contatos de uma amostra mais vasta.

## **11 Recomendações para trabalhos futuros**

Um dos pontos de limitação identificados nesta pesquisa pode ser a mola propulsora para futuras investigações que é a insuficiência no campo científico de pesquisas que descrevem a implantação da Governança nos institutos federais. A determinação do TCU para implantação desse modelo de gestão na Administração Pública Federal é recente, o que denota grandes desafios até que o processo esteja plenamente estabelecido nas instituições.

Análises sobre essa implantação pode favorecer reflexões para a partes interessadas, apresentar Boas Práticas de Governança inéditas, além de subsidiar a tomada de decisões de futuros gestores da Alta Administração na condução das ações ligadas a esse processo. Por outro lado, os órgãos que normalizam, monitoram e avaliam a implantação de Governança podem se utilizar de pesquisas dessa natureza para refletir e alinhar inconsistências que julgarem relevantes e que sejam de competência de tais órgãos.

Pela complexidade, subjetividade e prematuridade presentes na política de Governança, sua implantação não será tarefa fácil e finita, haja vista que as práticas dos componentes ligadas aos seus mecanismos podem sofrer alterações e proposituras de melhorias continuamente, a depender de seus alcances, resultados e eficácia.

Outra proposta para futura investigação seria a continuidade da pesquisa no próprio Instituto Federal de Rondônia, pois as considerações finais remetem a um quadro de planejamento robusto para implantação efetiva de importantes práticas a partir da revisão do PDI. Uma nova pesquisa nesses moldes permitiria um acompanhamento mais profícuo e pontual no Instituto, servindo de base científica para futuros gestores e registrando cientificamente a evolução do IFRO no processo de implantação de Governança em seus processos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Associação Brasileira de Normas Técnicas . (2009). *ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 – Governança corporativa de tecnologia da informação*, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=40015>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009b). *ABNT NBR ISO 31000:Gestão de riscos - princípios e diretrizes (Risk Management – Principles and Guidelines)*. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311>
- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Caderno ENAP*, n. 10, p. 1-52.
- Alves, L. E S. (2001). Governança e cidadania empresarial. São Paulo, *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 4(4), 78-86.
- Bergamini, C. W. (1998). Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais de John Micklethwait, Adrian Wooldridge - 1998. *Revista de Administração de Empresas*, 38(3), 77-79.
- Bevir, M. (2011). Governança democrática: uma genealogia. *Rev. Sociol. Polit.*, 19 (39), 103-114, jun. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/31688/20208>. Acesso em: 30 jul. 2020.
- Bovaird, T. (2015). The ins and outs of outsourcing and insourcing: what have we learnt from the past 30 years? *Public Money & Management*, 36(1), 67–74.. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1093298>
- Brasil.(1988). Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil* (40a ed). São Paulo: Saraiva.
- Brasil. (2012). Tribunal de Contas da União. *Governança no setor público: fundamentos*. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa. 29 p.
- Brasil. (2013). Ministério da Educação. *Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica*. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI.
- Brasil. (2017). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 10 mar. 2020.
- Brasil.(1967). Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acessado em novembro/2020.
- Brasil. (1998). 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em:
- Brasil. (2014).Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública* / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.

- Brazil. (2013a). Ministry of Planning, Budgeting and Management *National Program for Public Administration and Debureaucratization* - GesPública, 2013b. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/folder\\_rngp/folder\\_nucleo/RJ/pasta.2013-05-20.0206812602](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/RJ/pasta.2013-05-20.0206812602)
- Brasil. *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos. (1996). Da Administração Pública Burocrática À Gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), jan-abr..
- Campelo, G. S. B. (2010). *Administração pública no Brasil: Ciclo entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos*. Recife, 34(2), 297-324,. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>. Acesso em: 22 de outubro de 2020.
- Castello Branco, C. S., & Cruz, C. S. da. (2013). A prática da governança corporativa no setor público federal. *Revista do Tcu*, Brasília, v. 127, 20-27, maio. Quadrimestral. Disponível em: <http://revista.tcu.gov.br/ojsp/index.php/RTCUCU/article/download/85/83>.
- Castro, C. J., & Silva, G. V. (2017). Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Espacios*, 38(17). Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf>. Acesso em: 30 out de 2020.
- Cavalcanti, D. S. de A. e S.(2000). Interesse público: necessidade e possibilidade de sua definição no direito administrativo. In: *Direito constitucional, administrativo, tributário e filosofia do direito*. Brasília: ESAF, pp. 21-31.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3a ). Elsevier.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organization*. London: Sage
- Coelho, R. C.(2009). *Estado, governo e mercado*. Florianópolis: UFSC. 116 p
- Costa, F. L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829-874, set./out.
- Costa, P. R. (2019). Parecer de artigo científico. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, submissão RAM-2019-0035.
- Costa, F. C. G. D. (2019). *Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro: a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*. (Dissertação de Mestrado). Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. (2004). The good governance standard for public services. (2004). Disponível em: <http://www.jrf.org>
- Cretella Junior, J. (1995). *Curso de direito administrativo*. (13a ed. Rev. Atual). Rio de Janeiro: Forense. 640p.
- Daft, R. L. (2010). *Administração*, São Paulo: Cengage.
- Denhardt, R. (2004). B. *Teoria Geral de Organizações Públicas*. (trad. Prof. Francisco G. Heidemann), Thompson/ Wadsworth.

- Drucker, P. F. (1986). *Management - Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books, 1986.
- Enterprise Risk Management Integrated Framework. (2004). 1-7. Disponível em: <http://www.aicpa.org>
- Ferreira, A. A., Reis, A. C., & Pereira, M. I. (1997). *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de administração e negócios.
- Ferry, L., & Eckersley, P. (2015). *Budgeting and governing for deficit reduction in the UK public sector: act three 'accountability and audit arrangements'*. Public Money & Management.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Scientific research methodology: Guidelines for elaboration of a research protocol. *Revista Paraense de Medicina*, 23 (3), 2009.
- Foucault, M. (2008). *Microfísica do Poder*. Graal Editora, 2008
- Gabardo, E. (2003). *Eficiência e Legitimidade do Estado: uma análise das estruturas simbólicas do direito político*: Manole.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed): Atlas, 2008.
- Gonçalves. H. de A. (2005). *Manual de Metodologia da pesquisa*. Avercamp,
- Gruppi, L. (1996). *Tudo Começou com Maquiavel: as concepções de Estado em Max, Engels, Lênin e Gramsci*. Tradução de Diário Canali. (14a ed): L&M.
- Institute of Internal Auditors. (2009) *The international professional practices framework - IPPF*. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>.
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. *Resolução nº 85/2018 CONSUP/IFRO, de 17 de dezembro de 2018*. Dispõe sobre a aprovação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno - PGRCI no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/consup-nav/resolucoes/2018/8670-resolucao-n-85-consup-ifro-de-17-de-dezembro-de-2018>. Acesso em: 17 jan. 2020
- Internal Control-Integrated Framework, Executive Summary. (2013). 5, 1-20. Disponível em: <http://www.coso.org>
- International Federation of Accountants. (2001). *Governance in the public sector: a governing body perspective. International Public Sector Study*. Study 13. Nova York, 2001. Disponível em: <http://www.ifac.org>
- International Federation of Accountants. (2013). *Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework*. Disponível em: <http://www.ifac.org/>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. (4a ed.). São Paulo, SP: IBGC.
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2004). *Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector*. Disponível em: [www.intosai.org](http://www.intosai.org)
- Isuani, E. A. (1984). Três enfoques sobre o conceito de Estado. *Revista de Ciência Política*. 27(1). Disponível em:

- <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rcp/article/view/60372>. Acesso em: nov 2020.
- Jakobsen, M. L. F., & Mortensen, P. B. (2016). *Rules and the Doctrine of Performance Management*. <https://doi.org/10.1111/puar.12409>. Publicado: 24 February.
- Jessop, B. (1999). *The governance of complexity and the complexity of governance: preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance*. Lancaster: Department of Sociology, Lancaster University. Disponível em: <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Jessop-Governance-of-Complexity.pdf>. Acesso em: nov 2020.
- Kilksberg, B. (1988). A Gerência na Década de 90. *Revista do Serviço Público - RSP - Revisitada*: Texto publicado na RSP, 116(2), 59-85, maio/junho de 1988. Disponível: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9472/8527>
- Kjær, A. M. (2004). *Governance*. Wiley-Blackwell.
- Köche, J. C. (2002). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. (20a ed). Petrópolis: Vozes.
- Lozano, J. R. L. (2013). Fundamentos conceituais da Administração Pública. *Revista Adm Pública* 1.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*.
- Marini, C. M. F, (1996). Crise e Reforma do Estado: Uma questão de Cidadania e Valorização do Servidor. *Revista do Serviço Público*, Ano 47, 120 (3), set-dez
- Martins, H. F. (1997). *Revista do Serviço Público*, 48(1), 43-79, jan./abr.
- Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *APGS*, Viçosa, 2(1), 109-134, jan./mar. Disponível em: <https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22>. Acesso em: 30 set. 2020.
- Meirelles, H. L. (1889). *Direito Administrativo Brasileiro*. (14a ed.). São Paulo.
- \_\_\_\_\_. (1995). *Direito Administrativo Brasileiro*. (20a ed). São Paulo: Malheiros, p. 90.
- Minayo, M. C. de S.(org); Deslandes, Suely Ferreira; Gomes, Romeu. (2007). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (26a ed). Vozes.
- Misoczky, C. M. (2004). Uma Crítica Humanista à Ideologia Única Globalizada. Edição: *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(4).
- Modesto, P. (2000). Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. *Revista Serviço Público*. Ano 51, nº 2.
- Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Netherlands. (2014). Ministry of Finance. Government Audit Policy Directorate. *Government governance: corporate governance in the public sector, why and how?* Hague, nov. 2000. Disponível em: [http://www.ecgi.org/codes/documents/public\\_sector.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf). Acesso em: 20 mar. 2014
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2004). *Principles of corporate governance*. Paris: OECD.

- Olivieri, C., Nestlehner, J., Paiva Júnior, & P.C.A. (2018). Governança, Governança Corporativa e Governança Pública: os diferentes debates de um conceito em construção. *Revista Eletrônica de Administração*.
- Orlandi, E.P. (2012). *Discurso e texto: formulação e circulação dos sentidos*. (4a ed). Pontes Editores.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Pieranti, O. P. (2007). *Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Prats I Catalá, J. (2006). *Veinte años de modernización administrativa em los países de la OCDE. Lecciones aprendidas*. In: Argentina. Projeto de Modernizacion del Estado.
- Peters, G., & Pierre, John. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 8(2).
- Peters, G. (2000). *Globalization, Institutions, and Governance*. In: B. G. Peters, & D. J.
- Peters, B. G. (2012). *Governance as Political Theory*. In: Levi-Faur, David. (Ed.). Oxford Handbook of Governance. New York: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. (2012). A cybernetic model of governance. In: Levi-Faur, D. Oxford Handbook of Governance. Oxford: Oxford University Press.
- Pinho, J. A. G. de, & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Rev. Adm. Pública*, 43(6),1343-1368.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]; métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed). Feevale.
- Porfírio, F. (2020). “Liberalismo”; *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/liberalismo.htm>. Acesso em 05 de outubro de 2020.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability* (Public Policy & Management). Philadelphia, US. Open University.
- \_\_\_\_\_. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, XLIV.
- \_\_\_\_\_. (2000). Governance and public administration. *Debating governance*. Oxford University Press.
- Ribeiro Filho, W.F., & Valadares, J.L. (2017). Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. *The Journal of Engineering and Exact Sciences*.
- Santos, Â. F. dos.(2017). Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Edição 04. Ano 02, Vol. 01. pp 848-857, julho.
- Santos Filho, J. C. (1995). Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. In: Santos Filho, José Camilo; Gamboa, Sílvio Sanchez (Org.). Pesquisa educacional: quantidade-qualidade. Cortez.

- Scotland. (2006). Scottish Government. *The Principles of Corporate Governance*. In: On Board: A Guide for Board Members of Public Bodies in Scotland. Available at: <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2006/07/11153800/0>
- Silva, J. B. da. (2010). *O conceito de governança como contribuição à análise das transformações organizacionais*/ Joana Braconi da Silva.–COPPE.
- Silva, M. A., Braga, P. T. S., & Silva, E. M. P. (2015). *Contabilidade de custos e resultado econômico: uma abordagem da geração de valor para a sociedade à luz dos indicadores de gestão do IFRN*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande de Norte: EMPÍRICA BR
- Sorj, B. (2000). *A Nova Sociedade Brasileira*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar.
- Spinoza. R. M. (2012). *Accountability*. In. Castro, Carmem Lúcia Freitas de. Gontijo. Cynthia Rúbia Braga. Amabile. Antonio Eduardo de Noronha. (Org) Dicionário de Políticas Públicas. Barbacena: EdUEMG.
- Steinberg, Herbert et al; (2003). *A Dimensão Humana da Governança Corporativa: Gente*.
- Streit, R. E., & Klering, L. R. (2004). Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 1., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD. 9 p. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2004/2004\\_ENAPG227.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2004/2004_ENAPG227.pdf)
- Turato, E. R. (2005). Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. *Revista de Saúde Pública*.
- Vergara, S. C., & Caldas, M. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 66-72.
- Vianna, C. T. (2011). *Novos paradigmas na gestão pública*. (2ª ed. rev. Atual). Publicações do IF-SC.
- Weber, Max. (2004). *Economia e Sociedade*: UnB.
- World Bank. (2007). Chapter 12. governance and management. In: *Global Evaluations Sourcebook*, 2007. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/TGLOREGPARPROG/Resources/sourcebook.pdf>
- Yin, R.K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zanella, J. L. (2010). Considerações sobre a Filosofia da Educação de Paulo Freire e o Marxismo. *Quaestio - Revista de Estudos em Educação*, 9(1), 25 ago.



## Apêndice B TCLE

Figura B1



### INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE** **(Responsável legal)**

Esta pesquisa seguirá os critérios da ética em pesquisa com seres humanos conforme disposto na resolução nº510. 2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Convido o(a) senhor (a) \_\_\_\_\_ - para participar da pesquisa: " **O Novo paradigma da Gestão Pública no Brasil: o processo de implantação da governança pública e o desempenho dos servidores que estão nos cargos de gestão dos campi do Instituto Federal de Rondônia**, sob a responsabilidade do pesquisador Alberto Bruno de Oliveira Viana.

#### **I DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA:**

**1) TÍTULO DO PROTOCOLO DE PESQUISA:** O Novo paradigma da Gestão Pública no Brasil: o processo de implantação da governança pública e o desempenho dos servidores que estão nos cargos de gestão dos campi do Instituto Federal de Rondônia.

**2) PESQUISADOR RESPONSÁVEL:** ALBERTO BRUNO DE OLIVEIRA VIANA

**3) DURAÇÃO DA PESQUISA:** abril a junho de 2021, iniciando somente após a aprovação do Projeto pelo Comitê de Ética.

#### **II – REGISTRO DAS EXPLICAÇÕES DA PESQUISADORA AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA, CONSIGNANDO:**

Caro Senhor (a) \_\_\_\_\_, está sendo convidado para participar da pesquisa: "**O Novo paradigma da Gestão Pública no Brasil: o processo de implantação da governança pública e o desempenho dos servidores que estão nos cargos de gestão dos campi do Instituto Federal de Rondônia**" sob responsabilidade do pesquisador **Alberto Bruno de Oliveira Viana**, mestrando do **Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto- ISCAP em Portugal**. Esta investigação tem por finalidade verificar em que estágio está a implantação da Governança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, além da análise comparativa do desempenho de gestão dos diretores gerais dos 9 campi do IFRO, respeitantes ao mandato atual e ao anterior, confrontando os resultados atingidos com os objetivos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Adicionalmente, busca-se ainda proceder ao levantamento do perfil profissional de quando iniciaram e o que foi adquirido ao longo do exercício das funções, de cada diretor geral que atuou no período supracitado, com a intenção de verificar a correlação entre formação acadêmica e/ou experiências em liderança e gestão e desempenhos, alinhados com os resultados previstos pelo PDI.

#### **III. Esclarecemos que:**

1. Os resultados da pesquisa não irão expor o nome dos servidores, e acontecerá de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhuma fase do estudo o servidor será identificado.
2. Os resultados da pesquisa serão destinados para a elaboração do trabalho de Dissertação de Mestrado do servidor Alberto Bruno de Oliveira Viana no Mestrado em Assessoria de Administração e/ou para publicações científicas em eventos nacionais e/ou internacionais;
3. O(a) servidor poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo;
4. Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico;
5. Os riscos de ordem física e orgânica não existem por se tratar de pesquisa bibliográfica.
6. Toda a pesquisa com seres humanos envolve um risco específico caracterizado como "dano". Esse dano poderá ser "associado ou decorrente da pesquisa - agravo imediato ou posterior, direto ou indireto, ao indivíduo ou à coletividade, decorrente da pesquisa;". (Resolução 466/2012 – II – Termos e definições). Do dano sempre decorrerá indenização.

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

7. Todo material desta pesquisa ficará sob a guarda do pesquisador Alberto Bruno de Oliveira Viana e de sua Orientadora;

8. Ao concordar, o Sr.(a) receberá uma cópia deste termo, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento por meio do telefone (69) 99243-7362 ou pelo email: alberto.viana@ifro.edu.br.

**IV AVALIAÇÃO DO RISCO/BENEFÍCIO DA PESQUISA**

( X ) Risco mínimo      ( ) Risco Maior que mínimo

**Descrição do Risco:** Há um risco, entretanto, que é comum a todas as pesquisas com seres humanos: o risco de quebra de sigilo. Obviamente, o pesquisador busca garantir o sigilo e faz de tudo ao seu alcance para mantê-lo, mas como a mídia nos lembra, até governos de grandes potências têm seus sigilos quebrados. Vale lembrar que a legislação inclui uma cláusula genérica sobre indenizações a que o participante pode achar-se no direito de receber por compensação de danos materiais ou morais decorrentes da pesquisa, inclusive relacionados à quebra de sigilo. Os procedimentos adotados pela pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016 - Conselho Nacional de Saúde CONSEP, no entanto como toda a pesquisa que envolve a ação humana essa pesquisa pode oferecer alguns riscos classificados nesta investigação como risco de grau mínimos, ou seja, a probabilidade do dano ou desconforto pode ser previsto antecipadamente, sendo que na maioria das vezes esses danos são semelhantes aos vivenciados no cotidiano das pessoas. Abaixo destacamos alguns possíveis riscos, formas e medidas de prevenção e providências para minimizar tais riscos.

**Método de Coleta de dados:** O estudo será realizado mediante levantamento documental e a aplicação de questionários. Portanto há possibilidade dos seguintes riscos: sentimento de invasão de privacidade e constrangimento em responder aos questionários. Portanto para que isso não ocorra, adotar-se-á a medida de prevenção onde será explicado ao servidor que o mesmo não precisará responder a qualquer pergunta se sentir desconforto, além de que ele não será identificado. O risco de segurança da informação será controlado considerando que somente o pesquisador e sua orientadora terão acesso ao material da coleta de dados. O pesquisador é qualificado para atentar-se a sinais de desconforto e suspender ou interromper imediatamente a qualquer momento a aplicação do questionário caso seja percebido algum risco ou danos à sua saúde; é assegurada a confidencialidade; privacidade, e a não utilização das informações que possam causar prejuízo às pessoas e/ou comunidades. Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais, somente o pesquisador e o orientador terão acesso aos dados; é garantida a não violação e a integridade dos documentos apresentados; o pesquisador é habilitado ao método de coleta dos dados e todo processo observará o princípio da ética na pesquisa. Os resultados da pesquisa terão divulgação pública; sempre serão respeitados os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, bem como os hábitos e costumes; destaca-se ainda a inexistência de conflito de interesses entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa. Os possíveis riscos se justificam pela importância do benefício esperado.

**Descrição do Benefício:** Os benefícios a serem conquistados se referem à identificação de possíveis pontos de melhoria na implantação de uma Governança estruturada no Instituto Federal de Rondônia, uma vez que o Tribunal de Contas da União, órgão fiscalizador, definiu critérios a serem seguidos pelas instituições públicas federais em seus documentos relacionados à Governança. Outrora, poderá ainda haver o benefício de se proceder ao levantamento do perfil profissional de quando iniciaram e o que foi adquirido ao longo do exercício das funções, de cada diretor geral que atuou no período supracitado, com a intenção de verificar a correlação entre formação acadêmica e/ou experiências em liderança e gestão e desempenhos, alinhados com os resultados previstos pelo PDI.

**V AUTORIZAÇÃO DO USO DE IMAGEM E VOZ**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Autorizo o uso da imagem, captada por fotografia ou vídeo, em todo e qualquer material entre fotos, filmagens e documentos, para ser utilizados para fins de divulgação científica, destinada à divulgação ao público em geral. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem acima mencionada em todo território nacional e no exterior para: composição de Dissertação de mestrado do Pesquisador Alberto Bruno de Oliveira Viana para o Mestrado em Assessoria de Administração do **Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto- ISCAP em Portugal**, apresentação em material de Defesa da Dissertação; publicações científicas, sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos à imagem e voz.

**VI INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE DÚVIDAS PESQUISADORES:**

Alberto Bruno de Oliveira Viana. Celular (69) 99243-7362. E-mail: [alberto.viana@ifro.edu.br](mailto:alberto.viana@ifro.edu.br)

Arminda Maria Sá Barbosa Sequeira. Celular (351) 919606417. E-mail: [arminda@iscap.ipp.pt](mailto:arminda@iscap.ipp.pt)

**COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS DAS FACULDADES INTEGRADAS APARÍCIO CARVALHO - FIMCA**

Endereço: R. das Araras, 241

Bairro: Eldorado

Porto Velho/RO CEP: 76.811-678

Telefone: (69) 2182-9610

e-mail: [cep@fimca.com.br](mailto:cep@fimca.com.br)

**COMISSÃO NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA – CONEP**

Endereço: SEPN 510 Norte, Bloco A 1º Subsolo, Edifício Ex-INAN – Unidade II –Ministério da Saúde, CEP: 70.750-521, Brasília-DF, telefone: (61) 3315-5878.

E-mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br)

**VII CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO**

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação. Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Consinto, também, o uso da imagem e voz (caso houver) e que os resultados obtidos possam ser utilizados para a composição de Dissertação de mestrado do pesquisador Alberto Bruno de Oliveira Viana no Mestrado de Assessoria em Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto- ISCAP em Portugal, além de poder ser apresentados, e/ou publicados em eventos e artigos científicos nacional e internacional, desde que a identificação do servidor seja resguardada. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Autorização de divulgação da imagem do(a) servidor(a) nos resultados publicados da pesquisa.

(        ) Permito        (        ) Não permito

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador

Assinatura datiloscópica do participante

Assinatura datiloscópica do pesquisador



**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

---

Assinatura da Orientadora

Porto Velho \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2021.

## Apêndice C Questionários

### Tabela C1

#### **QUESTIONÁRIO - O Novo paradigma da Gestão Pública no Brasil: o processo de implantação da governança pública e o desempenho dos servidores que estão nos cargos de gestão dos campi do Instituto Federal de Rondônia.**

Ao Magnífico Reitor,

Você está sendo convidado(a) a participar dessa pesquisa como respondente a este questionário de forma totalmente voluntária.

Meu nome é Alberto Bruno de Oliveira Viana e sou servidor do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Estou cursando o mestrado em Assessoria de Administração no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto-ISCAP em Portugal, sob a orientação da Professora Arminda Maria Sá Moreira Barbosa Sequeira e Professora Doutora Anabela Mesquita. Pretendo analisar em que fase está a implantação da Governança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO. Somando-se aos principais objetivos, uma análise comparativa do desempenho de gestão dos Diretores Gerais dos *Campi*, além do Magnífico Reitor deste Instituto, no exercício da função, balizando a comparação com resultados previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Todos os dados obtidos através deste questionário serão objeto de tratamento estatístico para uso exclusivo desta pesquisa.

Qualquer dúvida e solicitação de esclarecimento sobre o questionário você pode entrar em contato comigo pelo endereço eletrônico de e-mail [alberto.viana@ifro.edu.br](mailto:alberto.viana@ifro.edu.br) ou pelo telefone (69) 99243-7362.

Desde já agradeço sua disponibilidade.

**Obs.:** O quadro abaixo foi elaborado baseado nos objetivos da pesquisa e no eixo/prática ou conceito a explorar sobre o tema em questão. As perguntas estão separadas logo após o mesmo.

<b>Objetivo</b>	<b>Eixo/prática ou conceito a explorar</b>	<b>Pergunta</b>
a) Identificação	Identificação e formação	1. Formação acadêmica 2. Titulação 3. Tempo de serviço público 4. Tempo no cargo de gestão
b) Verificar o conhecimento do Reitor do IFRO acerca do conceito e propósitos da Governança	Valorização da Governança nos Ifs e seus benefícios	5. Descreva resumidamente, qual o conceito de governança (em contexto de Instituições Públicas), qual o seu propósito e quais os principais benefícios.
c) Elencar os mecanismos de liderança preconizadas nas diretrizes de Governança do TCU, que já estão sendo desenvolvidas e aplicadas no cotidiano da ação gestora do Reitor quais ainda estão em fase de implantação.	Mecanismos de Governança	6. De forma geral dos três mecanismos de Governança: Liderança, Estratégia e Controle que devem ser aplicados nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, qual (quais) os que considera que sejam mais importantes para mudar efetivamente as práticas na Administração Pública, no que diz respeito aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilização? 7. Tendo em vista a sua contribuição para as funções de avaliar, direcionar e monitorar as organizações, como estes mecanismos estão alinhados no IFRO, de forma a garantir os direcionamentos de altos níveis através das práticas e ações dos servidores? 8. Existe um cronograma de implantação da Governança com ações, metas e resultados para sua gestão?

d) Identificar os princípios básicos de Governança	Princípios básicos de Governança Legitimidade; Equidade; Responsabilidade; Eficiência; Probidade; Transparência e Accountability	9 Dos princípios básicos de governança indicados pelo TCU, quais os que considera mais importantes para transformar a Administração Pública?
e) Listar as práticas de Governança de Estratégia e Controle sendo desenvolvidos e os que ainda estão em processo de implantação;	Práticas de Governança (liderança, estratégia e controle)	10. Das práticas de Governança que o Referencial Básico de Governança (RBG) do TCU preconiza, quais as que foram ou estão sendo mais difíceis de alcançar? 11. Quais são os entraves principais que encontra no IFRO? 12. Como as práticas de Governança implantadas são difundidas para o corpo escolar e demais servidores? 13. Considera que para conseguir implantar efetivamente essas práticas de governança, isso exigiria uma forte componente de capacitação quer para os membros da estrutura dirigente do IFRO, quer para os seus servidores (p.exp. na prática diária dos princípios e comportamentos preconizados)?
f) Determinar as principais dificuldades na implantação das práticas de liderança em uso no IFRO	Liderança	14 Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de Liderança do RBG do TCU destaque as práticas que já foram implantadas e quais estão em fase de implantação dentro de: - Pessoas e competências - - Princípios e comportamentos - - Liderança organizacional - - Sistema de governança - 15. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação das práticas deste componente do mecanismo de Liderança na Governança?

<p>g) Determinar quais os componentes da estratégia organizacional que já se encontram implantados e previsão da sua implantação</p>	<p>Estratégia</p>	<p>16. Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de Estratégia na Governança tal como definido no RBG do TCU, destaque as que já foram implantadas e quais estão em fase de implantação dentro de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com as partes interessadas -</li> <li>- Estratégia organizacional -</li> <li>- Alinhamento transorganizacional -</li> </ul> <p>Existe uma previsão para a sua implantação plena?</p> <p>17. Dos termos relacionados à estratégia ( Propósito, missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, planejamento, gestão estratégica, políticas, avaliação) qual considera mais importantes e quais desses já estão definidos no IFRO?</p> <p>18. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação das práticas deste componente do mecanismo de Estratégia na Governança?</p>
<p>h) Levantamento dos mecanismos de controle já criados, sua importância e previsão de implantação</p>	<p>Controle</p>	<p>19. Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de controle na Governança do RBG do TCU, destaque os que já foram implantados e quais estão em fase de implantação dentro de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de riscos e controle interno</li> <li>- Auditoria interna</li> <li>- <i>Accountability</i></li> </ul> <p>20. Existe uma previsão para a sua implantação plena?</p> <p>21. No RBG está previsto o estabelecimento da função auditoria interna, proficiente e independente que visa a transparência, a responsabilização e criação de valor</p>

		<p>para a instituição. Nesse sentido, existem alguns mecanismos ou indicadores de desempenho que já estejam criados para aferir o grau de alcance de cada <i>campi</i> em relação às metas definidas pelo PDI, para, em função dos resultados alcançados, ser possível introduzir medidas de incentivo, medidas corretivas ou medidas de apoio específico?</p> <p>22. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação dos componentes do mecanismo de Controle na Governança?</p>
<p>i) Verificar a percepção do Reitor relativamente ao nível em que o IFRO se encontra no que tange à criação das estruturas necessárias para a implantação da Governança tal como definido pelo TCU;</p>	<p>Percepção do Reitor relativamente à implantação da Governança no IFRO, tal como está definida no TCU</p>	<p>23. Em sua opinião, neste momento em que fase de implantação se encontra o IFRO, no que diz respeito à criação das estruturas e órgãos, definidos pelo TCU, para uma implantação efetiva da Governança no IFRO?</p> <p>24. Sobre o processo geral de implantação de Governança no IFRO tal como definido pelo TCU e considerando as práticas dentro dos componentes dos mecanismos de Governança nos fale sobre:</p> <p>a) A criação dos órgãos exigidos pelo TCU</p> <p>b) As práticas de Governança que ainda não foram implantadas e nesse caso, se existe um planejamento estratégico e cronograma para essa implementação.</p> <p>c) As ações de Governança já implantadas no IFRO são avaliadas, monitoradas e direcionadas, com vistas à prestação de serviços voltados para o interesse da sociedade e responsabilização (accountability)?</p>

<p>j) Apresentar o perfil profissional do Reitor (e Diretores dos <i>campi</i>), relacionando-os com o que está disposto no Referencial de Governança do TCU para o exercício dos cargos/funções.</p>	<p>Perfil profissional do Reitor e dos gestores do IFRO (Alinhamento)</p>	<p>25. Que competências preconizadas pelo TCU, relativamente às práticas de liderança estabelecidas no RBG, acredita que possui em seu perfil profissional? 26. Quando participou da seleção para Reitor do Instituto Federal de Rondônia, tinha consciência que essas habilidades e competências eram imprescindíveis para o exercício do cargo, segundo os RBG do TCU? Em caso positivo, me fale sobre esses requisitos.</p>
<p>k) Correlacionar a formação inicial e adquirida que atuou no período relativo aos dois últimos mandatos eletivos dos diretores dos <i>campi</i> do IFRO, e o alcance das metas definidas pelo PDI.</p>	<p>Reflexo da formação acadêmica inicial e a formação adquirida já no cargo e relacioná-la com os resultados a alcançar tal como definido no PDI</p>	<p>27. Considera que sua formação acadêmica inicial e continuada agregam as competências e habilidades sua atuação como Reitor para gerir a implantação da Governança no Instituto?</p>
<p>l) Analisar comparativamente o desempenho dos diretores gerais dos 9 <i>campi</i> do IFRO, no período supracitado, confrontando os resultados atingidos com os objetivos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI</p>	<p>Comparativo de evolução nos 9 campi do IFRO</p>	<p>28. O PDI foi elaborado à luz do que preconiza as Diretrizes do TCU para implantação da Governança nos Institutos Federais, considerando ser um dos aspectos mais importantes refere-se aos mecanismos de controle. Como a Reitoria executa a avaliação individual de desempenho e alcance dos resultados dos 9 <i>campi</i> no que concerne às ações de implantação da Governança do IFRO? 29. No Plano de Desenvolvimento Institucional estão definidas metas a serem alcançadas por cada um dos <i>campi</i>, ou apenas metas a serem atingidas globalmente pelo IFRO?</p>
<p>m) Proceder ao levantamento das principais dificuldades e entraves que o Reitor e diretores dos <i>campi</i> do IFRO têm sentido no processo de implantação da governança na instituição.</p>	<p>Possibilidades e cerceamentos da implantação da Governança</p>	<p>30. Quais as melhorias visualizadas na dinâmica do Instituto após o início da implantação da Governança? 31. Que outros estudos científicos, acredita que seriam importantes para evidenciar a importância da Governança nos Institutos Federais no Brasil?</p>

		<p>32. Existem indicadores de desempenho que avaliam os avanços e alcances de resultados do IFRO no contexto de todos os IFs?</p> <p>33. Considerações adicionais sobre o tema que julga relevante registrar.</p>
--	--	---

Espaço reservado para as respostas

1. Formação acadêmica
2. Titulação
3. Tempo de serviço público
4. Tempo no atual cargo de gestão
5. Descreva resumidamente, qual o conceito de governança (em contexto de Instituições Públicas), qual o seu propósito e quais os principais benefícios.
6. De forma geral dos três mecanismos de Governança: Liderança, Estratégia e Controle que devem ser aplicados nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, qual (quais) os que considera que sejam mais importantes para mudar efetivamente as práticas na Administração Pública, no que diz respeito aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilização?
7. Tendo em vista a sua contribuição para as funções de avaliar, direcionar e monitorar as organizações, como estes mecanismos estão alinhados no IFRO, de forma a garantir os direcionamentos de altos níveis através das práticas e ações dos servidores?
8. Existe um cronograma de implantação da Governança com ações, metas e resultados para sua gestão?
9. Dos princípios básicos de governança indicados pelo TCU, quais os que considera mais importantes para transformar a Administração Pública?
10. Das práticas de liderança que o Referencial Básico de Governança (RBG) do TCU preconiza, quais as que foram ou estão sendo mais difíceis de alcançar?
11. Quais são os entraves principais que encontra no IFRO?
12. Como as práticas de Governança implantadas são difundidas para o corpo escolar e demais servidores?

13. Considera que para conseguir implantar efetivamente essas práticas de governança, isso exigiria uma forte componente de capacitação quer para os membros da estrutura dirigente do IFRO, quer para os seus servidores (p.exp. na prática diária dos princípios e comportamentos preconizados)?
14. Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de Liderança do RBG do TCU destaque as práticas que já foram implantadas e quais estão em fase de implantação dentro de:
- Pessoas e competências – Um ponto fundamental e desafiador e a implantação da Gestão por competências. É um anseio de todos, eu diria até que é um anseio colocado e expressado, mas sem o preparo de recebê-la, pois é uma reivindicação. A Comissão Própria de Avaliação – CPA, ela obrigatoriamente consulta, escuta todos os servidores e alunos que atuam em nossos cursos superiores, mas também trabalhamos com os cursos técnicos, já que nosso objetivo é conhecer a percepção dos nossos servidores e alunos em todos os níveis de ensino. Então o que ainda temos muito que melhorar é a Gestão por competências. Um desafio muito grande ainda é definir os perfis dos cargos e capacitar os servidores de acordo com esses perfis. Esta é uma experiência que eu convivo desde quando entrei na Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste, a percepção da capacitação do servidor como algo “dele”, e não da instituição. As vezes o servidor quer realizar algum curso com olhar dele sem olhar o coletivo. Temos caminhado na busca da superação dessa percepção, mas ainda é um ponto importante. Ao considerar o Decreto 9727/2019, Decreto 9916/2019, Decreto 72013/2010 e o Ofício Circular 11/2020, toda a Rede Federal, ou seja, o CONIF reunido construiu uma minuta para estabelecer critérios e o perfil profissional ou formação acadêmica e procedimentos gerais a serem observados nos IF’s, para o servidor ocupar cargos de direção, cargos de função gratificada, inclusive função de coordenação de curso, este será um grande desafio. As instituições adiam em razão dessa sensação de um servidor estar pronto e capacitado, porém outro assumir o cargo de gestão ou função gratificada. Esta Minuta está em pauta a para a próxima reunião ainda no primeiro trimestre de 2021, todos os IF’s irão aprovar as suas resoluções.
  - Princípios e comportamentos – O IFRO tem trabalhado para oportunizar a qualificação e a capacitação de todos os seus gestores. Mesmo em 2020, com a pandemia, diversos cursos foram ofertados para a capacitação dos gestores e capacitação ampla dos servidores. Inclusive, além de um curso específico para a Gestão a ser ofertado aos servidores, fazemos reserva de vagas para cursos aos servidores bem como a carga horária seja para docente ou técnico para que os mesmos possam participar destas capacitações.
  - Liderança organizacional – Ainda não está implantada formalmente. O desempenho da alta gestão é um desafio significativo
  - Sistema de governança – Já implantado no IFRO.

15. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação das práticas deste componente do mecanismo de Liderança na Governança?
16. Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de Estratégia na Governança tal como definido no RBG do TCU, destaque as que já foram implantadas e quais estão em fase de implantação dentro de:  
Existe uma previsão para a sua implantação plena?
17. Dos termos relacionados à estratégia (Propósito, missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, planejamento, gestão estratégica, políticas, avaliação) qual considera mais importantes e quais desses já estão definidos no IFRO?
18. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação das práticas deste componente do mecanismo de Estratégia na Governança?
19. Do conjunto de componentes que subsidia o mecanismo de controle na Governança do RBG do TCU, destaque os que já foram implantadas e quais estão em fase de implantação dentro de:  
Gestão de riscos e controle interno  
Auditoria interna  
*Accountability* Existe uma previsão para a sua implantação plena?
20. No RBG está previsto o estabelecimento da função auditoria interna, proficiente e independente que visa a transparência, a responsabilização e criação de valor para a instituição. Nesse sentido, existem alguns mecanismos ou indicadores de desempenho que já estejam criados para aferir o grau de alcance de cada *campi* em relação às metas definidas pelo PDI, para, em função dos resultados alcançados, ser possível introduzir medidas de incentivo, medidas corretivas ou medidas de apoio específico?
21. Quais os principais enfrentamentos e desafios encontrados pelo IFRO na implantação dos componentes do mecanismo de Controle na Governança?
22. Em sua opinião, neste momento em que fase de implantação se encontra o IFRO, no que diz respeito à criação das estruturas e órgãos, definidos pelo TCU, para uma implantação efetiva da Governança no IFRO?
23. Sobre o processo geral de implantação de Governança no IFRO tal como definido pelo TCU e considerando as práticas dentro dos componentes dos mecanismos de Governança nos fale sobre:
  - a) A criação dos órgãos exigidos pelo TCU
  - b) As práticas de Governança que ainda não foram implantadas e nesse caso, se existe um planejamento estratégico e cronograma para essa implementação

- c) As ações de Governança já implantadas no IFRO são avaliadas, monitoradas e direcionadas, com vistas à prestação de serviços voltados para o interesse da sociedade e responsabilização (accountability)?
24. Que competências preconizadas pelo TCU, relativamente às práticas de liderança estabelecidas no RBG, acredita que possui em seu perfil profissional?
  25. Quando participou da seleção para Reitor do Instituto Federal de Rondônia, tinha consciência que essas habilidades e competências eram imprescindíveis para o exercício do cargo, segundo os RBG do TCU? Em caso positivo, me fale sobre esses requisitos.
  26. Considera que sua formação acadêmica inicial e continuada agregam as competências e habilidades sua atuação como Reitor para gerir a implantação da Governança no Instituto?
  27. O PDI foi elaborado à luz do que preconiza as Diretrizes do TCU para implantação da Governança nos Institutos Federais, considerando ser um dos aspectos mais importantes refere-se aos mecanismos de controle. Como a Reitoria executa a avaliação individual de desempenho e alcance dos resultados dos 9 *campi* no que concerne às ações de implantação da Governança do IFRO?
  28. No Plano de Desenvolvimento Institucional estão definidas metas a serem alcançadas por cada um dos *campi*, ou apenas metas a serem atingidas globalmente pelo IFRO?
  29. Quais as melhorias visualizadas na dinâmica do Instituto após o início da implantação da Governança?
  30. Que outros estudos científicos, acredita que seriam importantes para evidenciar a importância da Governança nos Institutos Federais no Brasil?
  31. Existem indicadores de desempenho que avaliam os avanços e alcances de resultados do IFRO no contexto de todos os IFs?
  32. Considerações adicionais sobre o tema que julga relevante registrar.