



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE · UNC



Universidad
Nacional
de Córdoba

Doctorado en Ciencias Económicas
Mención Ciencias Empresariales
Orientación Administración

Tesis doctoral

**Propuesta de un método empírico para implementación de
gobernanza corporativa estratégica universitaria.
El caso de la Universidade Federal do Delta do Parnaíba,
Brasil**

Autor: Lic. José Eudes Batista Rodrigues

Directores: Dr. Juan Alberto Arguello y Dr. Sergio Obeide

Abril, 2023



Propuesta de un método empírico para implementación de gobernanza corporativa estratégica universitaria. El caso de la Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Brasil by José Eudes Batista Rodrigues is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

Al director de esta tesis Prof. Dr. Sergio Fernando Obeide, por su apoyo incondicional.

Al codirector de esta tesis Prof. Dr. Juan Alberto Argüello, por su experticia y extremada dedicación en la conducción de mi investigación.

A la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, por su organización y eficiente gestión.

A las autoridades y funcionarios, entrevistados claves de la UFDPAr, que, de muy buen modo y disposición, permitieron la realización de las entrevistas en profundidad, sin las cuales esta investigación no hubiera sido posible.

A Los distinguidos Profesores de la UFDPAr: Aracy Alves de Araújo, Israel Nunes de Moraes, que avalaron mi perfil laboral y académico cuando realicé mi ingreso a la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

A la Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), por el apoyo permanente durante mi trayectoria doctoral.

Dedicatoria

A Dios todopoderoso, nuestro padre y Jesús Cristo, que me dan fuerzas para vencer las batallas de la vida.

A mi madre Eulália y a la memoria de mi padre José Ribamar (†), mi mejor amigo.

A mis hijas Luciana, Rita de Cássia, Rhafaela y Renata, y a mi nieta Ariana.

A mis hermanos Eulaizia (†), Ribamar Filho, Euda Maria Santos, João Batista (†), Rosileuda (†), Emmanuel (†), Fatima (†), Clezacy.

Abuelos: Alzira Balbina (†), Rosa Melo (†), José Batista (†) (Mulatinho), Antônio Mourão (†).

A mis familiares:

Tios: Maria das Dores y Jocimar; Socorro Batista y Walber Leão (†), Antonia Lima y Jeová, Antonia Batista y Manoel, Hugo y Maria do Carmo, Ivonete (†), Jeomar Batista (†), Glória Oliveira y Joao Laurindo, Raimunda (Dica) y Nonato Mourão.

A mis primos y sobrinos de las ramas Sousa, Batista, Pereira Rodrigues, Mourão, Melo, Oliveira, Santos.

Homenaje especial:

Prof. Conceição Soares – Diretora do Grupo Escolar Marly Sarney - Lago da Pedra Ma - año de 1973, cuando me recebi del curso primário.

Al **Prof. Adv. Cel. Miguel Daladier Barros**, comandante de la 2ª. Cia de Fuzileiros / 1980 – 24ºBC, su equipo (staff) por sus valiosas orientaciones y a todos los compañeros en mi tiempo de Servicio Militar.

A mi hermano: **Abv. José Ribamar Rodrigues Filho** y al **Inmortal de la Academia Brasileña de Letras, Presidente José Sarney**, cuyos incentivos fueron cruciales para la realización de esta tesis Doctoral.

RESUMEN

El objeto problema de esta tesis doctoral se vincula con la necesidad de formular un método empírico para implementación de cambios en la gestión tradicional de gobierno universitario en la *Universidade Federal do Delta de Parnaíba* (UFDPAr), hacia un régimen de Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria (GCEU) que dé respuesta al marco legal de gobernanza vigente (decreto 9.203/2017 y Art.21 del Decreto 9.203/2017) y a las «dinámicas y tendencias de la Educación Superior». En el presente trabajo de tesis, se analizarán las dificultades actuales de la UFDPAr, que es la unidad de análisis de esta investigación, principalmente, en razón de las características de su marco legal. La tesis consistió en cuatro capítulos. En el Capítulo I, se plantearon las siguientes hipótesis: H1) La UFDPAr ha desarrollado un modelo de gestión tradicional que no responde a los marcos legales brasileños ni a la complejidad que caracteriza al momento actual; por ello, requiere un cambio institucional hacia un régimen de gobernanza corporativa estratégica; y H2) Para realizar cambios desde el modelo de gestión tradicional a un régimen de gobernanza corporativa estratégica en la UFDPAr, se propone un método empírico de implementación de la GCE que responda a los marcos legales y a las teorías epistemológicas de gobernanza, dirección estratégica, agencia, partes interesadas, redes y complejidad. Los aportes al conocimiento más relevantes fueron:

Capítulo II, esta tesis genera el constructo gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU), que vincula el proceso estratégico del PDI a la gestión de riesgos, así como a todos los principios y directrices de las mejores prácticas de gobernanza. Otro aspecto muy relevante es que la UFDPAr es poseedora de un modelo de gestión tradicional o hegemónico y no podrá implementar el régimen de gobernanza se no se ajusta estrictamente al régimen de la democracia poliárquica; *no es posible gobernanza pública sin democracia*.

Del Capítulo III, surge que la UFDPAr está en proceso de implantación. Su primer estatuto fue elaborado y aprobado por el MEC, pero no fue integralmente aceptado por la comunidad interna, por lo que está en fase de revisión. Este es un hecho fáctico que indica que la universidad no está normalizada. Este detalle impide la inclusión de los procesos y flujogramas de sus áreas funcionales a los fines de la formulación del método empírico objeto de esta investigación. En relación a la evaluación de las posibilidades de implementación de GCEU en la UFDPAr, y, en base a las entrevistas realizadas, se puede concluir que: i) existe una buena predisposición por parte de la universidad para implementar el régimen de gobernanza; ii) la universidad no está normalizada, porque su estatuto está en revisión, lo que se constituye en una gran oportunidad para introducir su filosofía en dicho documento; iii) la UFDPAr trabaja con la perspectiva de implementar GCEU desde un Programa de Integridad; pero la integridad es solo uno de los mecanismos de la gobernanza pública. Además, el Inciso I, del Art. 5º del Decreto 9.203/2017, incluye otros aspectos, tales como: competencia, responsabilidad, y motivación, iv) la UFDPAr plantea, también, implementar Gobernanza desde su PDI; pero, este régimen debe ser implementado por el CIG a través del SIPEF y no por el Comité Estratégico de la UFDPAr.

En relación al Capítulo IV se corrobora la hipótesis de que la UFDPAr posee un modelo de gestión tradicional o hegemónica. Este es el rasgo peculiar de la racionalidad instrumental del paradigma de la simplicidad (Capítulo II) y no responde a la epistemología de la GCEU. Además, no responde a las políticas y directrices del Decreto 9.203/2017. En ese contexto, en general, la comunidad de la UFDPAr desconoce los alcances de un régimen de gobernanza. Consecuentemente, para poder implementarla la UFDPAr debe difundir la filosofía del régimen de GCEU a través de: conferencias, talleres, reuniones informativas y educativas. De las entrevistas realizadas, surge que el modelo de gestión de la UFDPAr es el practicado por todas las universidades federales brasileñas. Este es un hecho fáctico por todos conocido. En este sentido, si la UFDPAr adopta control del CONSUNI por sobre la Gestión ejecutiva, será la primera universidad brasileña en adecuarse a los cambios de época determinados por los precitados Decretos 9.203/2017 y 9.235/2017 que son la base del régimen de GCEU. Otro aspecto importante que surge del análisis de las entrevistas es que los docentes no siempre están preparados para desempeñar funciones en la dirección funcional administrativa, por lo que, en un régimen de GCEU se exigen criterios selectivos meritocráticos que aseguren la calidad de los servicios.

En el Capítulo V, surge que el método empírico propuesto plantea siete pasos procedimentales sucesivos que responden desde la ciencia de la administración al proceso de cambio organizacional (cambio de ruptura del marco de referencia), utilizándose como base empírica el relevamiento de la opinión de los actores de la UFDpar a partir de los que se generaron indicadores de implementación de la GCEU. Sobre la base de las evidencias planteadas en este capítulo, se pudo corroborar que es posible proponer un método empírico para implementar GCEU en la universidad, lo que incluye además indicadores estratégicos de la efectiva implementación.

Por último, en el Capítulo VI, se realiza una síntesis integradora de los aportes más importantes de esta tesis.

Palabras claves: modelo de gestión universitaria tradicional, gobernanza universitaria, tipologías de gestión universitarias, epistemología de gobernanza corporativa estratégica universitaria.

ABSTRACT

The problem object of this doctoral thesis is linked to the need to formulate an empirical method to implement changes in the traditional management of university government at UFDFPar, towards a University Strategic Corporate Governance (GCEU) regime; that responds to the current legal framework of governance (Decree 9,203/2017 y 9,235/2017) and to the "dynamics and trends of Higher Education". In this thesis work, the current difficulties of the UFDFPar, which is the unit of analysis of this research, will be analyzed, mainly due to the characteristics of its legal framework. The thesis consisted of four chapters:

Chapter I, in which the following hypotheses were raised: H1: UFDFPar has developed a traditional management model that does not respond to Brazilian legal frameworks, nor to the complexity, that characterizes the current moment. Therefore, it requires an institutional change towards a strategic corporate governance regime and H2: To make changes from the traditional management model to a strategic corporate governance regime at UFDFPar, an empirical method of GCE implementation is proposed that responds to legal frameworks and epistemological theories of: Governance, strategic direction, agency, stakeholders, networks and complexity. The most relevant contributions to knowledge were:

Chapter II, this thesis generates the University Strategic Corporate Governance (GCEU) construct, which links the PDI's strategic process to risk management, as well as to all the principles and guidelines of the best governance practices. Another very relevant aspect is that the UFDFPar has a traditional or hegemonic management model and will not be able to implement the governance regime if it is not strictly adjusted to the polyarchic democracy regime; there is no public governance in Brazil without democracy.

From Chapter III, it appears that the UFDFPar is in the process of implementation. Its first statute was prepared and approved by the MEC, but it was not fully accepted by the internal community, so it is in the review phase. This is a factual fact that indicates that the university is not normalized. This detail prevents the inclusion of the processes and flowcharts of their functional areas for the purpose of formulating the empirical method object of this investigation. In relation to the evaluation of the possibilities of implementing GCEU at UFDFPar, and based on the interviews conducted, it can be concluded that: i) there is a good predisposition on the part of the university to implement the governance regime; ii) the university is not standardized, because its statute is under review, which constitutes a great opportunity to introduce its philosophy in said document; iii) UFDFPar works with the perspective of implementing GCEU from an Integrity Program; but integrity is only one of the mechanisms of public governance. In addition, Item I, of Art. 5 of Decree 9,203/2017, includes other aspects, such as: competence, responsibility, and motivation, and iv) UFDFPar also proposes to implement Governance from its PDI; but this regime must be implemented by the CIG through the SIPEF and not by the Strategic Committee of the UFDFPar.

In relation to Chapter IV, the hypothesis that the UFDFPar has a traditional or hegemonic management model is corroborated. This is the peculiar feature of the instrumental rationality of the simplicity paradigm (Chapter II) and does not respond to the epistemology of the GCEU. In addition, it does not respond to the policies and guidelines of Decree 9,203/2017. In this context, in general, the UFDFPar community is unaware of the scope of a governance regime. Consequently, in order to implement it, UFDFPar must spread the philosophy of the GCEU regime through: Conferences, workshops, informative and educational meetings. From the interviews conducted, it emerges that the UFDFPar management model is the one practiced by all Brazilian federal universities. This is a factual fact known to everyone. In this sense, if UFDFPar takes control of CONSUNI over Executive Management, it will be the first Brazilian university to adapt to the changes of the times determined by the GCEU regimen. Another important aspect that emerges from the analysis of the interviews is that teachers are not always prepared to perform functions in the administrative functional direction, therefore, in a

GCEU regime; meritocratic selective criteria are required to ensure the quality of services. In Chapter V, it appears that the proposed empirical method proposes eight successive procedural steps that respond from the science of administration to the process of organizational change (change of rupture of the frame of reference), using as an empirical basis the survey of the opinion of the actors of the UFDPAr from which indicators of and implementation of the GCEU. Based on the evidence presented in this chapter, it was confirmed that it is possible to propose an empirical method to implement GCEU in the university, which also includes strategic indicators of effective implementation. Finally, in Chapter VI an integrating synthesis of the most important contributions of this Thesis is made.

Keywords: traditional university management model, university governance, typologies of university management, epistemology of university strategic corporate governance.

*El gobierno de la universidad
pública pertenece a la
ciudadanía, así como el cielo
pertenece al cóndor.*

Castro Alves

Índice

Capítulo I: Introducción general.....	1
I.1 Definición del tema.....	1
I.2 Formulación del problema y del marco teórico.....	3
I.2.1 Objeto problema.....	3
I.2.2 Marco teórico.....	3
I.3 Hipótesis.....	11
I.4 Objetivos.....	11
I.4.1 Objetivo general.....	11
I.4.2 Objetivos específicos.....	11
I.5 Aportes de esta tesis a la ciencia de la administración.....	12
Capítulo II: Estudio exploratorio bibliográfico sobre aspectos epistemológicos de la Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria en el contexto de la UFDPAr.....	13
II.1 Introducción.....	13
II.2 Resultados y discusión.....	14
II.2.1 Evolución disciplinar del estudio de la GCEU desde la perspectiva de la ciencia de la administración.....	14
II.2.2 Paradigma de la simplicidad en el contexto de un régimen de GCEU.....	14
II.2.3 Paradigma de la complejidad en el contexto de un régimen de GCEU.....	20
II.2.4 Aspectos epistemológicos para el abordaje del método empírico para implementación de la gobernanza corporativa estratégica universitaria en la UFDPAr.....	22
II.2.5 Abordaje epistemológico integrador para la formulación del método empírico de implementación de la gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU).....	40
II.2.6 Gobernanza corporativa.....	41
II.2.7 Gobernanza universitaria.....	44
II.2.8. Proceso estratégico del plan de desarrollo institucional en un régimen de GCEU.....	52
II.2.9 La reflexión estratégica como base del Plan de Desarrollo Institucional.....	59
II.2.10 El ciclo de vida del proceso estratégico en un régimen de GCEU.....	60
II.2.11 Gestión de riesgos.....	62
II.2.12 Teorías de la agencia, partes interesadas, redes y complejidad en un régimen de GCEU.....	63
II.2.13 Conclusiones.....	75
Capítulo III: Estudio exploratorio sobre el marco legal de gobernanza y del PDI de las universidades brasileñas (decreto 9.203/2017 y artículo 21. ° del decreto 9.235/2017), en el contexto de la UFDPAr.....	77
III.1 Introducción.....	77
III.2 Metodología.....	78
III.3 Normativas constitucional y legal del sistema de educación superior brasileño para la GCEU y el decreto n.° 9.203/2017.....	79

III.4 Análisis del marco legal de gobernanza, decreto 9.203/2017 y del art. 21° decreto 9.235/2017, como base para el Plan de Desarrollo, en el contexto de implementación de GCEU en la UFDPar	80
III.5 Entrevista en profundidad con el vicerrector respecto a la posibilidad de implementar la gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU) en la UFDPar	80
III.6 Resultados y discusión	80
III.7 Normativas constitucional y legal del sistema de educación superior brasileño para la GCEU	82
III.7.1 Algunas directrices de la Constitución Federal (CF) para el sistema de Educación Superior Brasileño	82
III.7.2 Principales directrices y bases para el sistema de educación superior brasileño (LDB), según la ley n.º 9.394/1996.....	83
III.7.3 Ley n.º 10.861/2004, que instituyó el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES)	87
III.7.4 Las leyes n.º 5.540/1968, n.º 9.912/1995, y el decreto n.º 1.916/1996, que tratan del proceso de elección del rector y vice rector.....	87
III.7.5 La ley n.º 13.651/2018, que creó la UFDPar.....	90
III.7.6 La ordenanza (<i>Portaria</i>) n.º 2.120/2019 del MEC, por la cual se designó al rector	92
III.8. Análisis del marco legal de gobernanza, decreto 9.203/2017 y Análisis del art. 21° del decreto 9.235/2017 como base para el Plan de Desarrollo de la Gobernanza (PDG), en el contexto del planeamiento estratégico en un régimen de GCEU para la UFDPar	92
III.8.1 Análisis del marco legal de gobernanza, decreto 9.203/2017	92
III.8.2 Marco conceptual de gobernanza pública, valor público, alta administración y gestión de riesgos, conforme al art. 2° del decreto 9.203/2017	93
III.8.3 Directrices de la gobernanza universitaria conforme al art. 4° del decreto 9.203/2017 .	100
III.9 Mecanismos para el ejercicio de la gobernanza pública, conforme al art. 5° del decreto 9.203/2017	107
III.9.1 Inciso I: liderazgo	107
III.9.2 Inciso II: estrategia	108
III.9.3 Inciso III: control.....	108
III.9.4 Responsabilidad de la UFDPar en ejecutar e incorporar la política de gobernanza del decreto en su marco legal (art. 13).	109
III.9.5 Rol de la alta administración (rector y Consejo Universitario) (art. 6)	109
III.9.6 Responsabilidad de implementación de la política de gobernanza por parte de las universidades (art. 14°)	110
III.9.7 Competencia del Comité Interno de Gobernanza (CIG) (art. 15° y 16°)	110
III.9.8 Implementación de programas de análisis crítico de riesgos y controles internos (art. 17°)	111
III.9.9 Características y función de los sistemas de auditoría interna gubernamental (art. 18°)	112
III.9.10 Competencia y responsabilidad del Comité Interno de Gobernanza (art. 16°)	113
III.9.11 Análisis del art. 21° del decreto 9.235/2017 como base para el Plan de Desarrollo Institucional (PDI),	

en el contexto del planeamiento estratégico en un régimen de GCEU para la UFDPar.....	113
III.10 Entrevista en profundidad con el rector, respecto a la posibilidad de implementar GCEU en la UFDPar	118
III.10.1 Contexto para implementar el decreto.....	119
III.10.2 Contexto de la dimensión gobierno y gestión	119
III.10.3 Incorporación de la filosofía de la GCEU a todos los actores de la UFDPar	119
III.10.4 Dificultad para la implementación del decreto.....	120
III.10.5 Composición y función de la gestión	120
III.10.6 Composición de los órganos colegiados.....	120
III.10.7 Liderazgo en el proceso estratégico:	121
III.10.8 Otro tipo de información relevante para la implementación de GCEU:.....	121
III.10.9 Peso de voto en las elecciones.....	122
III.10.10 Conclusiones.....	122
Capítulo IV: Estudio descriptivo de la gestión administrativa de la UFDPar en el contexto de un cambio para el régimen de Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria	124
IV.1 Introducción	124
IV.2 Metodología	124
IV.3 Unidad de análisis	125
IV.4 Variables cualitativas	125
IV.5 Técnicas.....	125
IV.6 Resultados y discusión	126
La Tabla 6 presenta las variables y los indicadores para evaluar de la situación actual de la gestión de la UFDPar.....	127
IV.6.1 Visión de modelo de universidad en el proyecto de creación de la UFDPar	129
IV.6.2 Contexto organizacional para implementar el decreto 9.203/2017	130
IV.6.3 Contexto de la dimensión gobierno y gestión (gobernanza)	130
IV.6.4 Incorporación de la filosofía de la GCEU a todos los actores de la UFDPar.....	132
IV.6.6 Composición y función de las áreas funcionales ejecutivas.....	134
IV.7 Conclusiones	164
Capítulo V: propuesta de un método empírico para la implementación del régimen de gobernanza corporativa estratégica de la UFDPar	166
V.1 Introducción.....	166
V.2 Metodología.....	167
V.2.1 Estudio exploratorio bibliográfico sobre la fundamentación del Método empírico para Implementación de GCEU en la UFDPar desde la Ciencia de la Administración.....	167
V.2.2 Propuesta de un método empírico para la implementación de GCEU de la UFDPar.....	167
V.2.3 Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre los entornos que condicionan empíricamente la	

gobernanza corporativa estratégica universitaria en Brasil	168
V.3 Resultados y discusión.....	168
V.3.1 Estudio exploratorio bibliográfico sobre la fundamentación de un método empírico para implementación de GCEU en la UFDPar desde la Ciencia de la Administración.	168
V.3.2 Propuesta de un método empírico para implementación de GCEU de la UFDPar	170
V.3.3 Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre los entornos que condicionan empíricamente la GCEU en Brasil.....	197
V.4 Conclusiones.....	200
Capítulo VI: Conclusiones Generales.....	202
Referencias bibliográficas	205
Anexos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 Y 10.....	215

Glosario

- ABNT: Asociación Brasileña de Normas Técnicas
- ANU: Australian National University
- CAPES: Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Educación de Nivel Superior
- CF: Constitución Federal
- CFC: Consejo Federal de Contabilidad
- CGI: Comité Interministerial de Gobernanza
- CGU: Corregedoria Geral de União
- CIG: Comité Interno de Gobernanza
- CIPFA: Good Governance Standard for Public Services
- COADIM - Consejo Administrativo
- CONAES: Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior
- CONSAC - Consejo Académico
- CONSAD: Consejo Superior de Administración
- CONSEPE: Consejo Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
- CONSUNI: Consejo Universitario
- COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway
- CPA: Comisión Propia de Evaluación
- ECGI: Corporate Governance Institute
- ENADE: Examen Nacional de Desempeño de los Estudiantes
- GC: Gestión del Conocimiento
- GCEU: Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria
- GD: Gestión de Documentos
- GE: Gestión Ejecutiva
- GESPÚBLICA: Programa Nacional de Gestión Pública y Desburocratización
- GI: Gestión de la Información
- GU: Gobierno de la Universidad
- IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- IFAC: Federación Internacional de Contadores
- INEP: Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas

- INTOSAI: International Organization of Supreme Audit Institutions
- LAI: Ley de Acceso a la Información
- LBD: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- LE: Liderazgos Ejecutivos
- LGPD: Ley General de Protección de Datos
- MEC: Ministério da Educação e Cultura
- MPOG: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- NBC: Normas Contables Brasileñas
- NBCASP: Normas Brasileñas de Contabilidad Aplicadas al Sector Público
- NGP: Nueva Gestión Pública
- NPM: New Public Management
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- PBQP: Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
- PCCTAE: Plan de Carrera de los Técnicos Administrativos en Educación
- PDG: Plan de Desarrollo de Gobernanza
- PDI: Plan de Desarrollo Estratégico
- PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- PROPLAN: Prorectoría de Planeamiento
- RAE: Real Academia Española
- SEBRAE: Servicio Brasileño de las pequeñas Empresas
- SESC: Servicio Social del Comercio
- SESI: Servicio Social de la Industria
- SIAD: Sistema Integrado de Apoio à Decisão
- SINAES: Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior
- SIPAC: Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
- SIPEF: Sistema de Integridad Pública de Poder Ejecutivo Federal
- TA: Teoría de la Agencia
- TCU: Tribunal de Contas da União
- TGDS: Teoría General de las Dinámicas Sociales
- TI: Gobernanza de la Tecnología de la Información
- UFB: Universidades Federales Brasileñas
- UFDPAr: Universidade Federal do Delta do Paranaíba

- UFPI: Universidade Federal do Piauí
- UFRN: Universidad Federal del Rio Grande del Norte
- UNC: Universidad Nacional de Córdoba

Capítulo I: Introducción general

I.1 Definición del tema

En el contexto de las ciencias de la administración, el tema propuesto se encuadra en el enfoque moderno de la gobernanza corporativa estratégica universitaria (en adelante, GCEU).

Al respecto, Johnson *et al.* (2006) plantean que la GCEU se refiere a la toma de decisiones, a los propósitos, a las prioridades y al funcionamiento de la organización. Asimismo, la distribución del poder, el control y la relación de agencias entre las distintas partes interesadas internas (Ganga Contreras *et al.*, 2015). Además, la GCEU incluye aspectos tales como las implicancias que surgen de la manera en que la estructura de gobernanza está diseñada y su impacto en la competitividad estratégica y el alcance de desempeños superiores al promedio por parte de las organizaciones.

Este es el ámbito del gobierno corporativo en que se mueven las organizaciones.

King Domínguez *et al.* (2019) realizaron un estudio bibliométrico —desde 1957 hasta 2017— y concluyeron que la mayoría de los estudios realizados se concentran en empresas públicas y privadas, y escasean estudios empíricos de desempeño corporativo en las universidades. Al respecto, Garzón Castrillón (2019) plantea la necesidad de realizar estudios estratégicos sobre el desempeño de las universidades, en donde las acciones del gobierno universitario se lleven a cabo desde el paradigma corporativo.

Para realizar estudios a partir de la episteme del paradigma corporativo, es fundamental investigar, en los contextos universitarios, aspectos clave, tales como la dirección y el compromiso de la alta dirección, la gestión del conocimiento corporativo, la cultura y el aprendizaje organizacional, la gestión humana y las nuevas tecnologías para dicha gestión (Johnson *et al.*, 2006).

La gestión del conocimiento (KM, por sus siglas en inglés) es un área de actividad multidisciplinaria que involucra la teoría de las organizaciones, la dirección estratégica, los sistemas de información y la gobernanza en tecnología de la información (TI) (Wiig, 1993). Karl Martín Wiig es uno de los pioneros en este campo del conocimiento gracias a sus experimentos derivados de proyectos de inteligencia artificial.

El término gestión del conocimiento fue utilizado por primera vez en 1986 por este autor en su obra titulada *Gestión del conocimiento: una introducción*, en la segunda Conferencia Internacional Anual de la International Association of Engineers.

En este sentido, la gestión administrativa de las universidades exige modificaciones y actualizaciones que permitan optimizar controles y dar respuestas a las exigencias de un mundo cambiante. Por lo tanto, la gestión de conocimiento ejerce un papel central.

En relación con la necesidad de actualización en el accionar de la universidad, la lógica administrativa que da sustento a las reformas en la incipiente tradición de la gobernanza no es muy distinta de la lógica democrática de Brower Beltramin (2016). En primer lugar, existe un viejo argumento en la literatura sobre la administración, según el cual, cuando las organizaciones se hacen más abiertas y participativas, los empleados se sienten más motivados para invertir en ellas su tiempo y energía.

Por otro lado, en el contexto de las universidades, se observa que hay numerosas iniciativas que apuntan a fortalecer los principios de calidad, pertinencia, inclusión y gobernanza, con el objetivo de dar respuesta a los grandes problemas de la sociedad en general (Maldonado, 2016). Al respecto, Brunner (2011) plantea que las universidades exitosas son las que logran modificar su gobernanza para adaptarla a las cambiantes transformaciones de su entorno.

Según Johnson *et al.* (2006), para llevar a cabo un cambio de modelo de gestión universitaria el proceso estratégico tiene una importancia destacada y estrecha relación con las decisiones estratégicas necesarias para hacerlo y, tales decisiones, tienen naturaleza compleja. Para Baldrige *et al.* (1983), la tarea de realizar cambios en el modelo de gestión de una universidad es aún más difícil, pues, las universidades son organizaciones complejas, portadoras de objetivos, sistemas jerárquicos y estructuras diferenciadas de las demás organizaciones.

Consiguientemente, para Hitt *et al.* (2012), una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integrados, coordinados y diseñados para explotar las competencias centrales y, así, lograr una ventaja competitiva.

Por otro lado, Hill y Jones (2011) afirman que diversos autores en el área de negocios han subrayado que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y que el papel más importante del proceso estratégico corresponde a la alta dirección, en el sentido de lograr el involucramiento de las partes interesadas, para el alcance del éxito de la organización.

En este contexto, estudiar GCEU en las universidades públicas se ha vuelto no solo una necesidad, sino una prioridad. Para que, de este modo, estos organismos (North, 1998) puedan migrar desde el modelo actual de gestión burocrático mecanicista reactivo

hacia un régimen de GCEU en red ampliamente proactivo. Por esto es necesario realizar estudios e investigaciones tendientes a solucionar estas cuestiones.

I.2 Formulación del problema y del marco teórico

I.2.1 Objeto problema

Ante la situación planteada en el tema, el objeto problema de esta tesis doctoral se vincula con la necesidad de cambios en la gestión tradicional de gobierno, apuntando hacia un régimen de GCEU que dé respuesta a los actuales cambios de la época. Por lo tanto, en el presente trabajo, se analizarán las dificultades actuales de la UFDPAr, que es la unidad de análisis de esta investigación. Este análisis es necesario, principalmente, en razón de las características de su marco legal de gobernanza que incluyen la Constitución Federal Brasileña (CF), la ley n. ° 9.394/1996, art. 56 y párrafo único; el art. 21 del decreto 9.235/2017 y el decreto 9.903/2017.

En ese contexto, es posible proponer las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los marcos teóricos que caracterizan a la gobernanza corporativa estratégica universitaria y cuáles son las tipologías de gestión universitaria?
2. ¿De qué manera el marco legal de las universidades brasileñas plantea los modelos de gobierno y gestión en la actualidad?
3. ¿Cuál es la situación de la gestión administrativa de la UFDPAr en el contexto de los posibles cambios a un régimen de gobernanza corporativa estratégica universitaria?
4. ¿Cuáles serían las bases para el diseño de un método para implementación GCE en el contexto de las teorías epistemológicas del tema?

I.2.2 Marco teórico

I.2.2.1 Aspectos epistemológicos sobre gobernanza corporativa estratégica universitaria

Los estudios sobre administración pública, en general, sufrieron, en estos últimos veinte años, transformaciones en términos de magnitud y velocidad, mucho más importantes que las que se habían conocido hasta entonces (Pardo, 2004). Esto se refleja en el escenario que emergió en relación con la universidad pública.

En definitiva, estos cambios dieron como resultado el tránsito de un modelo de gestión universitaria tradicional que actuaba de manera uniforme, regida por normas y sometida a la jerarquía y al centralismo de las decisiones, a la concepción de otro régimen de accionar más abierto, flexible, descentralizado, basado en una permanente interacción

con otros actores y donde encontramos una postura mucho más activa por parte de la sociedad (Pardo, 2004).

Es en ese escenario que los conceptos vinculados a gobernanza emergen, en la actualidad, con gran relevancia en el ámbito de las teorías políticas y están estrechamente vinculados con las ciencias de la administración (Brower Beltramin, 2015 y 2016). Se vinculan al enriquecimiento conceptual de la práctica de la democracia en todo el mundo. Según el autor, en relación con el campo específico de la gestión, el concepto de gobernanza (*governance*) para las universidades es validado a partir de los informes del Banco Mundial (1989). Asimismo, en tal contexto, se advierte sobre la necesidad de la buena gestión pública, a propósito de los altos niveles de corrupción y los procesos de privatización de las entidades públicas. En razón de eso, es importante realizar un recorrido conceptual sobre el término de gobernanza, que en los últimos tiempos ha tenido un enriquecimiento semántico muy interesante.

La gobernanza, en oportunidades, ha sido considerada sinónimo de gobernabilidad, para hacer referencia a las capacidades generales para gobernar. No obstante, debe quedar claro que tal sinonimia no responde a la realidad porque, en el marco de la gobernanza de las organizaciones públicas, existe el fundamento de que la organización o corporación está delimitada por su frontera organizacional. Por este motivo, la gobernanza corporativa se refiere al arreglo de las capacidades internas de la organización para ponerla en marcha con el uso de las herramientas de la administración, en un marco político democrático (Brower Beltramin, 2015 y 2016).

En este sentido, es de fundamental importancia, también, realizar un análisis epistemológico del concepto de gobernanza por ser abarcador, con múltiples variables de carácter complejo. En este sentido, es fundamental identificar las teorías epistémicas correspondientes a este eje temático. Al respecto, la legislación brasileña vigente exige que las universidades federales implementen estrategias institucionales que incluyan un régimen de gobernanza. Para ello, es pertinente atender a la teoría de la dirección estratégica en vinculación con la teoría de la agencia, que plantean los controles de gestión entre los agentes del Estado, la universidad y las partes interesadas; lo que incluye las redes de interacciones internas y externas.

La teoría sobre la gobernanza corporativa es amplia y una breve exploración sobre el tema muestra una convergencia actual de su significado teórico, como la promoción de toma de decisiones eficiente en la gestión pública, con miras a preservar y cumplir los intereses de los inversores que son los ciudadanos en general. Autores como Shleifer y

Vishny (1997) definen la gobernanza de las organizaciones como solución a las diferencias entre propiedad y control, ya sea en organizaciones privadas o públicas. Estas nociones permiten el primer acercamiento a la comprensión de las ideas presentes en el constructo gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU).

I.2.2.2 Teoría de la dirección estratégica

Según Johnson *et al.* (2006), esta teoría se ocupa de la dirección y el alcance de una organización a lo largo del tiempo, mediante la configuración de sus recursos y competencias. La dirección estratégica es, por lo tanto, el proceso de formulación, implementación y control de estrategias para el desarrollo de la organización, y busca obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. En el caso la UFDPAr, eso se traduce en la búsqueda de mejor desempeño y mayor nivel de entregas a la sociedad.

Esta teoría reviste una gran importancia en el marco epistemológico que servirá de base para la propuesta de método empírico para la implementación de GCEU en la Universidad Federal Delta do Parnaíba (UFDPAr).

I.2.2.3 Teoría de la agencia

La teoría de la agencia (TA) tiene sus orígenes en las reflexiones de Adam Smith, cuando plantea que la eficiencia versus las acciones de las organizaciones no tendría incentivos para optimizar y mejorar la calidad de estas (Johnson *et al.*, 2006). En 1776, dicho autor expuso el problema de agencia, haciendo notar que los administradores de dinero ajeno no ponen el mismo cuidado que el propio dueño (Garzón Castrillón, 2019).

De acuerdo con Saito y Silveira (2008), a lo largo del siglo XX, se han desarrollado estudios sobre la interpretación del funcionamiento de las empresas. Entre las obras producidas, de destacan las de los derechos de propiedad, la teoría de los contratos de Coase (1937 y 1960) y las obras sobre los costos de agencia por Wilson (1968) y Ross (1973).

Consecuentemente, esta teoría postula que el funcionamiento y la eficiencia de una organización dependen del comportamiento de los agentes. Sobre esta base, la teoría plantea construir un sistema estímulo-vigilancia y, en ese sentido, atiende a la previsión de los riesgos en los procesos de decisión.

I.2.2.4 Teoría de las partes interesadas

Esta teoría fue creada por el filósofo Edward Freeman (1963) y rompe con las nociones tradicionales de la administración para generar ideas innovadoras que, hasta hoy, son aprovechadas. Esta teoría propuso considerar todas las partes interesadas en una organización en la definición de las acciones que se llevan a cabo por los gestores organizacionales (Mainardes *et al.*, 2010).

Además, la teoría de las partes interesadas se ha mostrado útil para organizaciones con fines sociales, como las organizaciones públicas (Beach, 2009) y también en organizaciones con poder disperso (Etzioni, 1964), como es el caso de las universidades. Esto es así porque dichas organizaciones presentan una cantidad de partes interesadas superior a las de las organizaciones empresariales tradicionales. Por consiguiente, en el caso específico de las universidades, esta teoría puede ser útil para ayudar a explicar la atención prestada a varios grupos del medio circundante de esas comunidades, como así también a las relaciones entre ellas y sus comunidades (Jongbloed *et al.*, 2008).

La función de las principales partes interesadas de una organización es la de ser actores activos, de forma directa o indirecta, en la formulación de estrategias y del control de los objetivos del gobierno universitario. Esta teoría es fundamental en un régimen de gobernanza corporativa estratégica universitaria.

I.2.2.5 Teoría de redes

Según Freeman (1994), los inicios del análisis de redes sociales (en adelante, ARS) en ciencias sociales se remontan a la década de 1920 en los estudios de psicología social. A través de encuestas, se investigó cómo el contexto social y el patrón de relaciones influyen en el comportamiento individual. Sin embargo, la comunidad científica, generalmente, considera el origen del enfoque del ARS con la publicación del libro *Quién sobrevivirá*, del sociólogo Jacob Moreno (1934), y con la creación de la *Revista Sociometry* en 1937 (Freeman y Webster, 1994; Wasserman y Faust, 1994; Scott, 2000; Carrington, Scott y Wasserman, 2005). Esta teoría provee la episteme para la gestión de la red cultural de la universidad, constituida por los supuestos que se dan por sentados en el accionar de la organización. Estos supuestos se constituyen como el paradigma de la universidad y se manifiestan en la conducta de los actores y en de la cultura organizacional (Johnson *et al.*, 2006).

I. 2.2.6 Teoría de los sistemas complejos

La teoría de los sistemas complejos explica la composición de varias partes interconectadas de los sistemas y cuyos vínculos crean información adicional no visible, que se llaman propiedades emergentes. Esta teoría, entonces, explica que existen variables ocultas en las organizaciones cuyo desconocimiento nos impide entender los procesos de gestión y de toma de decisiones de manera adecuada.

Según García (2011), la complejidad de un sistema no está solamente determinada por la heterogeneidad de los elementos (o subsistemas) que lo componen y cuya naturaleza los sitúa normalmente dentro del dominio de diversas ramas de la ciencia y la tecnología. Además de la heterogeneidad, la característica determinante de un sistema complejo es la interdefinibilidad y mutua dependencia de las funciones que cumplen dichos elementos dentro del sistema total. Esta característica excluye la posibilidad de obtener un análisis de un sistema complejo por la simple adición de estudios sectoriales, correspondientes a cada uno de los elementos.

En el contexto de la gestión universitaria, es necesario conocer no solo el funcionamiento de las partes, sino también el funcionamiento del sistema como un todo; por ello, esta teoría puede intervenir en un método de implementación de Gobernanza. Para poder implementar el régimen de gobernanza estratégica, es determinante incorporar los aportes del paradigma de la complejidad, para mejorar las comunicaciones, la cultura y el clima organizacional de la UFDPAr.

I.2.2.7 El modelo de gestión tradicional y el régimen de gobernanza

En este trabajo de tesis, se conceptualiza como tradicional el modelo de gestión actual de la UFDPAr, que está vigente en las universidades brasileñas. Mintzberg (1984) y Brunner (2011) tipifican como burocrático y colegial, respectivamente, el modelo de gestión universitario, cuya ideología los ubica entre los procesos más antiguos y tradicionales en las universidades modernas. Este modelo actúa con relativa autonomía y la financiación está asegurada con recursos estatales o privados. Los modelos colegial y burocrático, de acuerdo con Brunner (2011), se encuentran en diversas partes del mundo, con especial referencia en América Latina. Además, dicho autor plantea que la ideología y la leyenda de tales modelos de gestión permanecen como un ingrediente de la autoimagen de las instituciones universitarias, del gremio académico, de la retórica

antigua y de la organización universitaria. Dadas las consideraciones precitadas, es evidente que este modelo debe ser analizado críticamente, ya que no da respuesta a las exigencias y dinámicas de un mundo cambiante. Este modelo ha permitido, además, una excesiva politización de las universidades en detrimento de la calidad académica.

En definitiva, de ninguna manera, con la diferenciación de las esferas y ámbitos, las formas de gobierno y de autoridades universitarias se relacionan solamente con el poder o la hegemonía unipersonal (Didriksson Takayanagui, 1994). Por el contrario, lo hace fundamentalmente con liderar y establecer un arreglo estructural democrático para posibilitar su autogobierno, o sea, su gobierno y gestión de manera transparente y responsable; para legitimar y garantizar la autonomía de la universidad, que, en principio, es, en realidad, una modalidad de autonomía vigilada por el poder público y por la ciudadanía. De ahí que cobra importancia la modalidad del liderazgo y la tipología de poder que se adecúe a la gobernanza universitaria. El régimen de (GC) está fundado en los principios de buen gobierno y, además, hace énfasis en el control sistemático de la organización universitaria, fundado en la calidad democrática.

I.2.2.8 Tipologías de gobernanzas universitarias

El modelo de Brunner (2011) permite caracterizar a las universidades por su tipo de gobernanza, identificando sus dinámicas de cambios y tendencias evolutivas a nivel internacional. La gobernanza, según el mismo autor, consiste en la manera en que las instituciones u organismos universitarios se hallan organizados y son operativizados internamente, desde el punto de vista de su gobierno y de su gestión.

Brunner (2011) plantea la hipótesis de que las organizaciones universitarias exitosas son aquellas que logran modificar su gobernanza; es decir, el funcionamiento de su gobierno y su forma de gestión, para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno en el que se desenvuelven y a las transformaciones estructurales que puedan surgir.

En estos términos, para estudiar la transformación de la gestión y de los procesos de gobierno y gestión universitaria de acuerdo con el decreto n.º 9.203/ 2017 del ejecutivo federal brasileño, es necesario plantear un esquema conceptual que facilite la comprensión de las dinámicas y de las tendencias de cambios organizacionales en las universidades federales brasileñas.

Consecuentemente, surge la necesidad de identificar la tipología del modelo de gestión de la universidad UFDPAr, de acuerdo con el esquema descripto y con el examen

documental del marco legal existente en Brasil, conforme propuesto en el Capítulo II de esta investigación.

I.2.2.9 Rol de los distintos actores en el sistema tradicional y en el sistema de gobernanza corporativa

Se parte de la evidencia de que las universidades federales brasileñas, que hoy operan mayoritariamente bajo financiación estatal, cambiarán los roles de los actores internos en función de los cambios en su estructura cuando migren al régimen de Gobernanza Corporativa. Sin dudas, los roles de los actores que trabajan bajo el modelo tradicional de gobernanza son distintos a los de los roles en un régimen de Gobernanza Corporativa.

En el modelo tradicional de gestión universitaria, los actores siguen la lógica de una racionalidad instrumental (Polanyi, 2007) y mecanicista (Guerreiro Ramos, 1989) de la teoría económica clásica, según la cual sus roles son diseñados a partir de la concepción burocrática weberiana (Weber, 1978). Según dichos autores, los actores funcionan acorde al sentido de precisión, velocidad, certeza, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, estricta subordinación, reducción de fricciones y costos personales.

Estas características alcanzarían su punto más alto en una administración estrictamente burocrática. Desde esta perspectiva, los actores trabajan en una estructura jerárquica formal, sin posibilidades de mayor interacción y creatividad. En este contexto, en las universidades públicas tradicionales el rol del rector en relación con los mandos medios y operacionales es verticalista y con controles simbólicos.

I.2.2.10 Marco legal de los modelos de gobierno y gestión de las universidades brasileñas

El marco legal de las universidades en Brasil es homogéneo, por lo tanto, rige a todas las universidades del sistema de educación superior brasileño. Dicho marco se origina a partir de las directrices de la Constitución, la cual determina que la educación brasileña sea democrática y pluralista. La ley N. ° 9.394/1996, que define las directrices y bases de la educación brasileña (en adelante LDB), en su art. 3. °, Ítem VIII, sigue el mismo dictamen constitucional, determinando que la gestión universitaria debe ser democrática.

En tanto, la LDB que reglamente el cuantitativo de personas en la composición de los órganos de gobierno universitario (los distintos consejos), el art. 56 de la precitada ley establece un porcentaje de 70 % para profesores y 30 % para las demás partes interesadas, internas y externas. De este modo, se observa que, efectivamente, el marco legal de la educación superior brasileña autoriza el funcionamiento de las universidades públicas enmarcado en un modelo de gobierno de participación asimétrica con una tasa de participación mayor de los docentes.

Por otro lado, hay reglas implícitas y explícitas garantizadas por el marco legal constitucional ciudadano brasileño y por el paradigma del buen gobierno o gobierno corporativo, tales como: la integridad, la rendición de cuentas, la transparencia, la responsabilidad social, la participación, entre otras, que coadyuvan al control de las directrices estratégicas en los niveles de gobernación y de ejecución (Brunner, 2011).

Aunque la LDB establezca la composición de los órganos colegiados, el consejo universitario, los consejos auxiliares y sectoriales, y privilegie a los docentes con la hegemonía precitada, esta ley no autoriza que los gobiernos universitarios sean ejercidos bajo un estilo de gobernación que no sea estrictamente el democrático participativo.

Efectivamente y de ningún modo, el marco legal de las universidades federales autoriza que la misma lógica hegemónica del art. 56 de la LDB sea aplicada al ámbito de la dimensión administrativa de la universidad. La gestión tiene su accionar en un campo de juego propio; según el decreto 9.903/2017, debe tener límites y criterios a través de la GCEU que incluye la aplicación de criterios de méritos y asignación de responsabilidades conforme consta en el Capítulo III de esta tesis doctoral.

I.2.2.11 Modelo de gobernanza corporativa de universidades

La revisión de la literatura revela la falta de evidencia empírica sobre el modo en que una universidad pública opera bajo un régimen de GC, en el sentido de que se debe conceptualizar su operación como una función corporativa efectiva para respaldar las expectativas y propósitos de la organización y de las demás partes interesadas (Garzón Castrillón, 2019).

La mayoría de las publicaciones referidas a los modelos de GC en universidades, se centran en uno o en dos aspectos de la operación de dicho régimen. Algunos investigadores se focalizan en las estrategias de aprendizaje y en el gobierno, tales como Rademakers (2005) y Rivera y Paradise (2006), mientras que otros examinan los métodos

de evaluación, como Allen (2002) y Bober y Bartlett (2004). Otros incluyen el desarrollo de gerentes y líderes, como Storey (2004) o las fuentes de financiación e implementación de tecnología, tales como Anderson (2003) y Macpherson *et al.* (2005); además, las alianzas con otras funciones, internas o externas a la firma (Tompson, 2000).

Mientras tanto, Jansink, Kwakman y Streumer (2005) y Shaw (2005), Allen (2002) y Meister (1998) afirman que las prácticas de GC en universidades consisten en un número limitado de estudios de casos y que, a menudo, carecen de fundamento teórico o conceptual.

Aún queda por decidir el nuevo régimen de gobernanza corporativa que mejor se ajuste a la UFDPPar y que pueda extenderse a otras universidades brasileñas que estén en un contexto socioeconómico, político y cultural semejante.

I.3 Hipótesis

H1: La UFDPPar ha desarrollado un modelo de gestión tradicional que no responde a los marcos legales brasileños ni a la complejidad que caracteriza al momento actual. Por ello, requiere un cambio institucional hacia un régimen de gobernanza corporativa estratégica.

H2: Para realizar cambios desde el modelo de gestión tradicional hacia un régimen de gobernanza corporativa estratégica en la UFDPPar, se propone un método empírico de implementación que responda a los marcos legales y a las teorías epistemológicas de gobernanza, dirección estratégica, agencia, partes interesadas, redes y complejidad.

I.4 Objetivos

I.4.1 Objetivo general

Proponer un método empírico para la implementación de un régimen de gobernanza corporativa estratégica en la UFDPPar.

I.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los marcos teóricos sobre los regímenes de gobernanza corporativa estratégica universitaria.

- Analizar el marco legal de gobernanza de las universidades brasileñas (decreto 9.203/2017) en el contexto de la UFDPAr.
- Evaluar la gestión administrativa de la UFDPAr en el contexto de cambios para el régimen de gobernanza corporativa estratégica.
- Proponer un método empírico para la formulación del régimen de gobernanza corporativa estratégica para la UFDPAr, que responda a los requerimientos legales y atienda a los marcos epistemológicos que la fundamentan.

I.5 Aportes de esta tesis a la ciencia de la administración

Tal como se planteó anteriormente, King Domínguez *et al.* (2019) - quienes realizaron un estudio bibliométrico que abarcó desde los años 1957 hasta el 2017 sobre gobernanza corporativa - concluyeron que faltan «estudios empíricos» con la teleología de implementación de GC en las universidades. Consecuentemente, los aportes de esta tesis doctoral a la ciencia de la administración se relacionan con la posibilidad de integrar los marcos teóricos epistemológicos que la regulan con el marco legal correspondiente. A partir de allí, se genera una propuesta integradora que proporcione una base para la implementación de un régimen de Gobernanza Corporativa Estratégica (GCEU) para la UFDPAr.

La idea fundamental de dicha implementación es otorgar más transparencia y eficiencia en el gobierno y en la gestión universitaria de la UFDPAr. En función de lo antes mencionado, en esta investigación se aprovecha dicho hallazgo para sistematizar una propuesta de método empírico para implementar la GCEU en la UFDPAr, Brasil. En este sentido y dirección, más allá de desear cumplir con ese reto, esta investigación incluye la epistemología de la dirección estratégica en los estudios de gobernanza corporativa de universidades.

La propuesta de método empírico para implementación de gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU) que esta tesis se propone producir a partir del diseño presentado en este capítulo se constituye como una manera novedosa de introducir la gobernanza de los decretos 9.203/2017 y 9.235/2017. Además, aporta un marco epistemológico integrador actualizado para el desarrollo integral de la gobernanza de la UFDPAr.

Capítulo II: Estudio exploratorio bibliográfico sobre aspectos epistemológicos de la Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria en el contexto de la UFDPPar

II.1 Introducción

El objeto problema de este capítulo es conocer cómo el marco teórico-epistemológico integrador de esta tesis contribuye a la construcción de una propuesta de método empírico, para la implementación de Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria (en adelante, GCEU) en el contexto de la UFDPPar.

Al respecto, se analizarán los siguientes temas:

- 1) La evolución disciplinar de la ciencia de la administración tradicional en relación con la GCEU (Weber, 1978; Chiavenato, 2004; Pardo, 2004; Carrillo, 2004; Hernández Martínez *et al.*, 2007; Boschetti, 2007; Castellano, 2009; Pereira Prates y Braga Rodrigues, 2012).
- 2) Los paradigmas de la complejidad y de la simplicidad para avalar el objeto de la investigación (Morin, 1993; Peters (en Pardo), 2004; Johnson *et al.*, 2006; Hernández Martínez *et al.*, 2007).
- 3) Los aspectos epistemológicos que vinculen la gobernanza corporativa al estudio de las universidades públicas en un marco democrático (Berle y Means, 1932; Coase, 1960; Crozier, Huntington y Watanaki, 1975; Sartori, 1988; Gerreiro Ramos, 1989; Williamson, 1991; Chowdhury *et al.*, 2000; Rademakers, 2005; Polanyi, 2007; Rivera y Paradise, 2006; Johnson *et al.*, 2006; Brunner, 2011; Hitt *et al.* 2012; Hill y Jones, 2011; Kehm, 2012; Rosetti y Andrade, 2014; TCU, 2014; IBGC, 2015; Ganga Contreras *et al.*, 2015; Brower Beltramin, 2016; Ganga Contreras *et al.*, 2018; King Domínguez, 2019). Arakaki, 2020).
- 4) El abordaje epistemológico integrador que tiene como marco referencial las teorías epistemológicas de gobernanza, dirección estratégica, agencia, partes interesadas, teoría de redes y teoría de la complejidad (Mintzberg y Quinn, 1993; Freeman, 1994; Faust, 1994; Robert y Dias, 2000; Senge *et al.*, 2000; Scott, 2000; David , 2003; Wasserman, 2005; Natera Peral, 2005; Scott, Wasserman, 2005; Johnson *et al.*, 2006; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007; Saito y Silveira, 2008; Meléndez Guerrero *et al.*, 2010; Camou, 2010; Mainardes *et al.*, 2010; Hill y Jones, 2011; Hitt *et al.*, 2012; Mayntz, 2012;

Monedero, 2012; Carrington, Oliveira, 2012; Urriza *et al.*, 2017; Da Silva *et al.*, 2017; Martínez-Navalón, 2018; Garzón Castrillón, 2021).

A su vez, se retoma parcialmente la segunda hipótesis del Capítulo I, la cual plantea que, para realizar cambios desde el modelo de gestión tradicional, se debe ir hacia un régimen de GCEU que incluya las teorías epistemológicas antes mencionadas.

Así, el objetivo de este capítulo fue utilizar el marco teórico-epistemológico y el abordaje integrador antes mencionado, como bases epistemológicas para la formulación de una propuesta de método empírico para implementación de gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU).

II.2 Resultados y discusión

II.2.1 Evolución disciplinar del estudio de la GCEU desde la perspectiva de la ciencia de la administración

Para comprender la evolución disciplinar del constructo GCEU, antes es necesario recurrir a la definición idiomática del término *administración*. En este sentido, la Real Academia Española (RAE) lo define como «la acción de administrar» o, en otra acepción, «el empleo del administrador»; por su parte, *administrador* es definido como «el que administra bienes»; y *administrar*, como «regir, cuidar» (Hernández Martínez *et al.*, 2007). Para el autor, tales conceptualizaciones son de carácter genérico, por lo que resulta difícil derivar de ellos un criterio abarcador que tenga la potencia de expresar dicho constructo. Por lo tanto, a los fines de aclarar la evolución disciplinar de la GCEU y avanzar en la construcción de su marco epistemológico integrador, se utilizan los elementos conceptuales y metodológicos generados a partir del paradigma de la simplicidad y del paradigma de la complejidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007). Sus perspectivas y elementos serán utilizados en esta tesis doctoral para diferenciar el modelo tradicional o hegemónico de gestión universitaria del modelo por gobernanza y, a partir de tal diferenciación, elucidar el alcance del régimen de GCEU.

II.2.2 Paradigma de la simplicidad en el contexto de un régimen de GCEU

El concepto de paradigma según Kuhn (1998) *incluye las realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica*. De acuerdo con Morín (1996), un

paradigma está constituido por un cierto tipo de relación lógica extremadamente fuerte entre nociones maestras, nociones clave, principios clave. Según el autor, esa relación y esos principios van a gobernar todos los discursos que obedecen, inconscientemente, a su gobierno.

Es en este sentido, se afirma que el pensamiento administrativo ha estado dominado, en gran medida, por la tipología de problemas y los respectivos alcances que la administración tiene planteados para el desarrollo de sus diferentes objetos de estudio (Hernández Martínez *et al.*, 2007). Desde la posición epistemológica recién anunciada, es posible realizar una lectura transversal de los principales autores que realizaron sus investigaciones y aportes a la ciencia de la administración, presentes en el pensamiento o discurso administrativo (Castellano, 2009).

Según la profesora Nélica Castellano de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, han surgido diferentes teorías de la administración a través del tiempo, las cuales se pueden clasificar en dos categorías:

- i) Administración tradicional (1900 – 1970)
- ii) Administración estratégica y competitiva (1970 a la fecha).

Estos dos intersticios son representados por enfoques, escuelas o discursos administrativos, y son utilizados para delimitar las dos etapas analizadas en el contexto (*framework*) de esta tesis doctoral, conforme se presenta a continuación:

Administración tradicional:

- El movimiento de la administración científica: i) Taylor (1903-1911); ii) Fayol (1916).
- Enfoque humanista de la administración: i) los precursores O. Tead, M. Parker Follet y Chester Barnard; ii) relaciones humanas: i) Elton Mayo y Kurt Lewin.
- Comportamiento organizacional: i) Teoría conductista: Abraham Maslow, Mc Gregor, Rensis Likert, Herzberg, Simon; ii) desarrollo organizacional: Bennis, Lawrence y Losch.
- Enfoque integracionista: i) estructuralismo: Amitai Etzioni, Selznick, Goudner; ii) neoclásicos: Peter Drucker, Odierno, Humble, Koontz y O'Donnell; iii) teoría de la organización: Barnard, March y Simon, Cyert.
- Enfoque Sistémico: i) cibernética; ii) escuela matemática; iii) teoría de sistemas: Timms, Johnson, Katz y Rosenweig, Lazzati.
- Escuela contingencial: i) teoría de la contingencia: Woodward, Lawrence y Lorsch, Stalker y Burns.

Administración estratégica y competitiva:

- Planeamiento estratégico: Peter Drucker
- Estrategia competitiva: Michael Porter
- Management japonés
- Nuevas ideas: excelencia, calidad total, reingeniería, *network*, globalización (*Gobernabilidad, Gobernanza, Gobernanza Corporativa, Gobernanza Corporativa Estratégica, Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria (GCEU)*).

En el esquema presentado por Castellano (2009), se plantea, de manera clara, el marco divisor de los aportes de la ciencia de la administración en relación con la GCEU. Estos fueron tipificados por los epistemólogos como las teorías y enfoques del modelo de administración tradicional y las teorías y enfoques de rango intermedio y el posgubernamental, en donde se encuentra el paradigma emergente de la GCEU.

En este sentido, teniendo en cuenta la evolución histórica de la ciencia de la administración, las teorías que se ubican en el periodo que Castellano (2009) denomina administración tradicional, a su vez, se corresponde con lo que Hernández Martínez *et al.* (2007) caracterizan como el paradigma de la simplicidad en el campo de la administración pública o privada.

El modelo tradicional de gestión tuvo un desarrollo importante con el surgimiento del capitalismo moderno —también llamado, por algunos, capitalismo industrial— que floreció, particularmente, en la segunda mitad del siglo XVIII cuando los inversionistas se alejaron del mercantilismo y empezaron a destinar sus recursos a procesos industriales (Peters, 2004; Hernández Martínez *et al.*, 2007).

Seguidamente, bajo el panorama de la Segunda Revolución Industrial, se desarrolló el capital financiero y surgieron las grandes empresas industriales monopólicas bajo la conformación de sociedades anónimas. En ese período, se aceleró la separación entre el capital o la propiedad y la administración de los negocios y, consecuentemente, el distanciamiento entre los propietarios y la fuerza de trabajo (Hernández Martínez *et al.*, 2007), de acuerdo con el concepto actual de agencia (Johnson *et al.*, 2006), de lo que, posteriormente, emergió la teoría de los costos de transacción (Berle y Means, 1932; Coase, 1960).

Desde los comienzos del siglo XX y de manera más contundente después de la Segunda Guerra Mundial, la hegemonía de la dinámica capitalista se trasladó a Estados

Unidos del mismo modo que una parte importante de la teoría económica y del discurso administrativo (Hernández Martínez *et al.*, 2007).

Según Carrillo (2004), la obra pionera que dio origen a los estudios de la administración pública tradicional fue el artículo pionero de Woodrow Wilson «The Study of Administration», publicado en *Political Science Quarterly*, en 1887. Posteriormente, otras obras de autores como Goodnow, White, Willoughby o Gulick, también fueron publicadas antes de la Segunda Guerra Mundial. Según el autor, en este breve e influyente trabajo, Wilson lo nombró como el último fruto de la ciencia política. De este modo, además de los estudios de la teoría de la organización clásica —Taylor, Fayol, Mooney y Reiley y otros—, se podría incluir la sociología de la dominación de Max Weber que, efectivamente, ejercieron gran influencia en la teoría administrativa de aquella época (Carrillo, 2004). Ello ha generado que, de cierta forma, el análisis administrativo ubique una particular atención en la mirada a través de la lente norteamericana. Dentro de este enfoque, están presentes dos paradigmas: el relativo a la dicotomía política-administración, vinculado a la tradición de la ciencia política, y el relativo a los principios de administración, vinculado a las ciencias del *management*.

En este contexto, cada uno de los autores clásicos ha entendido el objeto de estudio e intervención en la administración desde su propia perspectiva, articulando sus trabajos de acuerdo con ello. De este modo, se revela que la característica fundamental del modelo tradicional de gestión es su carácter *parcial e incompleto* (Hernández Martínez *et al.*, 2007). Según este autor, esto se debe a que las teorías y enfoques fueron formulados en contextos y épocas diferentes, y, sobre todo, a que respondían a una gran variedad de problemas específicos. Por consiguiente, las epistemes producidas por los teóricos de la administración tradicional son fragmentarias y desarticuladas, y muy pocas de ellas han pretendido integrarlas (Castellano, 2009).

En razón de lo recién planteado, los modelos convencionales de administración pública que se desarrollaron bajo los enfoques clásicos de Max Weber y Woodrow Wilson a lo largo de varias décadas en las democracias occidentales y ofrecían respuestas relativamente sencillas a las complejas preguntas sobre el modo de administrar las políticas públicas (Peters, 2004).

Según Peters (2004), en esas versiones de la administración tradicional, el servidor público de carrera se manejaba con un comportamiento neutral dentro de una estructura de autoridad jerárquica, como el mejor recurso, tanto en términos normativos como empíricos, para transformar con competencia las políticas públicas en acción. Sin

embargo, aunque la capacidad de respuesta a las complejas demandas de la sociedad era, a veces, excesivamente simples, dichas ideas siguieron representando el pilar de la gestión pública tradicional.

Como consecuencia, los criterios para el funcionamiento de las organizaciones públicas eran básicamente internos, no basados en reglas de mercado. De igual forma, prevalecía una suficiente coherencia interna para la contratación y retribución de los funcionarios y empleados públicos. La evaluación era fundamentalmente de carácter legal y procedimental, y los criterios eran legales y contables; el énfasis estuvo puesto en cumplir tareas más que en valorar resultados (Pardo, 2004).

Como consecuencia de esta visión, la noción de gobierno democrático inherente a la concepción tradicional de gobierno es vertical y jerárquica, al igual que en el concepto de interacción con el público. Según esta visión, el público debe ser tratado en gran medida como los siervos leales del gobierno, más que como actores proactivos de la organización o de manera efectiva, como ciudadanos del Estado (Peters, 2004).

Por otro lado, en Brasil, Freitas Junior *et al.* (2015) plantean que, en relación con el modelo tradicional de gestión,

los objetivos estratégicos y operacionales no son claramente asociados y/o no se formaban en consenso, lo que a menudo dificultaba la elección de las actividades que se realizaban y las que se abandonaban o reorganizaban debido a la falta de puntos de referencia para establecer prioridades. Además, la falta de comunicación y sincronización entre las coordinaciones de los cursos obstaculiza la ejecución de las actividades de la institución, principalmente debido a la falta de claridad del papel de cada uno en el proceso en su conjunto (p. 8).

De acuerdo con Walsh y Stewart (citado por Peters, 2004), había cinco ideas fundamentales que definían la manera que funcionaba la administración pública en el modelo tradicional:

1. La idea de la autosuficiencia. El gobierno y sus agentes poseían autosuficiencia para manejar de manera autónoma, la economía y la sociedad.

2. La idea del control directo. Además de ser autosuficiente con respecto a la sociedad, el gobierno estaba estructurado internamente mediante autoridades y jerarquías, de tal suerte que a los individuos que se hallaban en la cumbre de las pirámides organizacionales se los suponía capaces de ejercer el control dentro de sus organizaciones.

3. La idea de una rendición de cuentas ascendente. La obligación de rendir cuentas debía fluir de abajo hacia arriba, es decir, los funcionarios de carrera debían responder ante sus señores políticos, y estos ante los ministros, que, a su vez, respondían ante las legislaturas. La metafísica de esta idea es que los ejecutivos no necesitaban rendir cuentas a todas las partes interesadas de la organización, es decir, no absorbían la idea de control social.

4. La idea de uniformidad. En el sistema tradicional, se presumía que los directivos daban el mismo trato a todos sus ciudadanos. Se consideraba que esta era una concepción fundamental de equidad, pero, al producir una igualdad formal, por otro lado, no existía compromiso con respuestas adecuadas a las demandas ciudadanas.

5. La idea de un sistema burocrático. La utilización de procedimientos estandarizados del grupo dirigente, que significa que el personal del sector público debía ser gobernado por medio de una función pública formalizada para todo lo relativo a su contratación sin conexión con la participación en la generación de las políticas y otros aspectos de la administración interna.

Los cinco puntos anteriores constituyen una valiosa colección de ideas que describen cómo se desempeñaban agentes públicos bajo el modelo tradicional de gestión (Peters, 2004). Lo que se verifica es que las organizaciones del sector público eran autónomas con respecto a la sociedad, y su vinculación se hacía por medio del sistema político; no había intercambios en los que se privilegiara a las organizaciones privadas, ni tampoco se establecían vínculos a través de redes. Al respecto, Peters, 2004) sostiene que en la concepción convencional de la administración pública, los organismos del sector son autónomos respecto de la sociedad y se considera que toda vinculación que tengan aquéllos con ésta se dará a través del sistema político, no por los lazos que establezcan con las redes sociopolíticas o por la acción conjunta que realicen con organizaciones del sector privado. Más aún, según esta concepción de gobierno, la administración interna de los organismos públicos debía realizarse mediante criterios basados en reglas -no en el mercado- y tenía que haber un alto grado de coherencia para la contratación y retribución de los empleados públicos. (p. 12)

Es este sentido que, en razón de la legislación brasileña, la propuesta de implementación de la GCEU desea intervenir en la UFDPPar a través de un cambio de ruptura en su marco de referencia (Hodge *et al.*, 2003), para dar más evidencia a los roles de su gobierno universitario actual CONSUNI y de la gestión de la universidad (Brunner, 2011), para actualizar los supuestos de su accionar. Es importante advertir que, en el

modelo tradicional, se solían ignorar en gran medida los aspectos políticos de la administración, o condenarlos, recordando los compromisos tradicionales con la neutralidad política, que el modelo de gestión tradicional abogaba (Peters, 2004).

El grado de politización de las organizaciones sociales y de manera específica, el que existe en la universidad pública federal brasileña, es un problema crucial en estos organismos públicos; de ahí que resulta un tanto ingenuo ignorar el papel que tiene la política en la burocracia, así como la función que desempeña la política en la dirección y en el control de una universidad (Peters, 2004). En este sentido, el alejamiento del modelo tradicional de gestión resulta un punto de inflexión en la manera de gestionar la universidad.

Conforme ya fue planteado, el análisis del modelo tradicional de gestión en esta tesis es discutido solamente a los fines de mostrar los supuestos que lo sostienen para poner en evidencia la epistemología que fundamenta la formulación de un método empírico para formulación de la GCEU. Por este motivo, se aclara que no es intención de esta tesis abordarlo con mayor profundidad.

II.2.3 Paradigma de la complejidad en el contexto de un régimen de GCEU

En términos del segundo intersticio señalada por Castellano (2009), lo que en la literatura pos gubernamental incluye la administración estratégica y competitiva, estos enfoques se encuentran en una zona epistemológica gris. Al interior de esta zona gris, de acuerdo con lo que fue planteado el Capítulo I de esta tesis, existe un vacío de conocimiento identificado por King Domínguez *et al.* (2019) relacionado a los estudios empíricos sobre gobernanza corporativa en universidades públicas.

Tomando como base la perspectiva de los paradigmas de la simplicidad y de la complejidad (Martínez Hernández *et al.*, 2007), se identifican tres ejes temáticos básicos que posibilitan la lectura transversal del discurso administrativo. Estos son

- i) la preocupación por los elementos internos de la organización,
- ii) la preocupación por el entorno de la organización y
- iii) la preocupación por la proyección y el desarrollo integral de la organización.

De manera tentativa Morin (1996) define lo *complejo* como «algo que no puede resumirse en una palabra maestra, o retrotraerse a una ley, o reducirse a una idea simple». Para el autor, un fenómeno complejo es inaprensible, inacabado, ambiguo, en virtud no

solamente de la cantidad de interacciones que sus componentes sostienen entre sí, con la unidad que los integra y con el ambiente, sino aún más en virtud de su carácter dialógico, policausal y difuso. De este detalle, se concluye que el modelo de gestión tradicional o hegemónico ya fue superado, porque el régimen de GCEU no se basa en nexos causales simplificadores.

En este sentido, según Hernández Martínez *et al.* (2007), la visión del mundo desde la complejidad puede ser analizado a través de los siguientes principios:

- **Principio dialógico.** Una relación dialógica significa que, en el mismo ambiente, actúan fuerzas que son complementarias, antagónicas y concurrentes con la coexistencia de lógicas diferentes, las cuales se necesitan mutuamente para existir, y se afirma, así, la unidad que las contiene. El principio dialógico permite concebir la multiplicidad en la unidad, así como la unidad en la multiplicidad que, si bien estas dos fuerzas antagónicas buscan la mutua anulación, tiene como consecuencia la construcción de una realidad común, que integra la rivalidad y la enriquece.
- **Principio de recursividad.** «Un proceso recursivo es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce» (Morin, 1996). Este principio rompe con la lógica de la causalidad lineal al reconocer que, en todo tipo de fenómenos complejos, resulta excesivamente simplificador señalar un fenómeno como causa de otro, sin reconocer que el acto mismo de crear, de producir, cambia (produce) a quien crea, a quien produce, en una relación de mutua causalidad: los individuos producen la sociedad que produce a los individuos.
- **Principio hologramático.** Este principio se encuentra estrechamente vinculado con la noción compleja de que el todo es más y menos que la suma de las partes. Es más que la suma de las partes en virtud de las emergencias o sinergias, que son las cualidades o propiedades de un sistema al producir novedades en relación con los componentes considerados aisladamente o dispuestos en forma diferente en otro tipo de sistema (Morin, 1993).

Por otro lado, es menos que la suma de las partes en virtud de los constreñimientos a través de los cuales se inhiben las propiedades individuales por medio del proceso de organización. El resultado es una relación dialógica entre emergencias y constreñimientos en la que las fuerzas creadoras de la organización coexisten con las fuerzas inhibidoras, y ello se presenta en todo tipo de sistemas complejos, tales como las universidades (Hernández Martínez *et al.*, 2007). Según Morin (1993) y Hernández Martínez *et al.*

(2007), a partir de estos tres principios, se pueden definir algunas de las nociones que caracterizan el paradigma de la complejidad:

- **Policausalidad.** Los sistemas complejos son fenómenos cuyo comportamiento no resulta de simples variables de entrada o causales, sino de las condiciones que resultan de la interacción entre sus distintos niveles, pero que respetan las dinámicas que son propias para cada uno de ellos, tal como plantea la GCEU en relación con las composiciones y funciones del Gobierno Universitario (GU) y de la Gestión Ejecutiva (GE) de la UFDPAr.
- **Orden/desorden.** La tensión orden/desorden en el régimen de GCEU es un factor generador de desarrollo y no simplemente una fuente de perturbaciones.
- **Constructivismo.** La complejidad se presenta en tres niveles complementarios: el primero es el fenoménico, en el que la realidad se presume compleja en sí misma; el segundo y tercero, podrían llamarse complejidad epistémica y de la acción. En este caso, incluyen los fenómenos que no son complejos más que son observados como tales como (segundo nivel), y nuestras representaciones de la realidad condicionan nuestros comportamientos (tercer nivel).

Las universidades, en el contexto del régimen por gobernanza, son organizaciones sumamente complejas, en las cuales los roles de los actores son variados; el no reconocimiento de su naturaleza multifacética hace que sus procesos internos puedan fracasar. Esto es así porque las organizaciones están formadas por individuos que son seres complejos; por lo tanto, la UFDPAr y la sociedad en general son estructuras complejas (Torres y Lamenta, 2015).

II.2.4 Aspectos epistemológicos para el abordaje del método empírico para implementación de la gobernanza corporativa estratégica universitaria en la UFDPAr

II.2.4.1. Del concepto gobernabilidad hacia el de gobernanza

Según Carrillo (2004), la ciencia política es la disciplina madre de la administración pública y las ciencias del *management*, su padre adoptivo. Consecuentemente, muchos autores consideran que las diferencias entre gestión pública y empresarial son tan pequeñas y poco relevantes que el enfoque de management se puede aplicar a cualquier tipo de organización, a partir de una previa y necesaria abstracción y adaptaciones en relación con su naturaleza pública o privada (Carrillo, 2004).

El concepto de gobernabilidad, según Camou (2010), deriva de la crisis de las economías desarrolladas, la creciente interdependencia a escala global y la parábola declinante del Estado de bienestar keynesiano. Además, en América Latina, las crisis, los ajustes y la reestructuración económica, sumados al agotamiento del modelo del Estado interventor de postguerra y su consiguiente redefinición en términos de la Reforma del Estado, cambiaron el itinerario de las transiciones y consolidaciones democráticas.

Continuado, este nuevo y promisor concepto, fue puesto en práctica en el período que va entre la crisis del petróleo de 1973 —año en que se funda la Comisión Trilateral— y la caída del Muro de Berlín en 1989. Este fue el año en que se dio a conocer el documento elaborado en Bretton Woods, conocido como el «Consenso de Washington». Este consenso constituye un período crucial, en el que la matriz de relaciones entre economía, política y sociedad se rearticula a nivel planetario (Camou, 2010). En tal sentido, en la década de los 70 ya se hablaba de ecología poblacional, economía organizacional y teoría institucional que, por aquel entonces, se presentaban como una tipología incipiente de análisis organizacional (Pereira Prates y Braga Rodrigues, 2012).

De acuerdo con lo que ya fue planteado de manera parcial, la administración pública ha evolucionado a lo largo de la historia a través de tres grandes momentos¹: el de la administración pública tradicional (APT), el de la nueva administración pública (NAP) y el de la nueva gobernanza pública (NGP) (Kehm, 2012).

Como resultado, se renuevan los marcos analíticos de la administración pública como campo de estudio al privilegiarse no solo la eficiencia, sino también la efectividad, al reconocerse la administración pública como herramienta política —cuyas repercusiones no resultaban neutras ni socialmente pasivas—, al ampliarse el espectro de sus propuestas y al evaluarse, por ejemplo, la acción, pero también la no acción pública (Pardo, 2004).

Se puede decir que el salto cuántico en la evolución disciplinar de la GCEU se remonta al concepto de gobernabilidad procedente del texto canónico de Crozier, Huntington y Watanuki (1975), el *Reporte trilateral*. A partir de él, empezaron las preocupaciones por la gobernabilidad de los países. Esto implicó la introducción de herramientas de gestión del sector privado al ámbito público. Dicho cambio de

¹ En inglés, Traditional Public Management (TPM), New Public Management (NPM) y New Public Governance (NPG), respectivamente.

perspectiva fue llevado a cabo por la nueva administración pública y, posteriormente, por la nueva gobernanza pública (Mayntz, 2001).

En orden a este escenario, con los desafíos que surgen en el panorama del siglo XXI y la evolución disciplinar que ocurrió en el concepto de la gobernanza, se plantea seguir los pasos de tal evolución, considerando su origen, tal como se describió precedentemente, en el concepto de gobernabilidad.

El concepto de gobernabilidad, por lo tanto, nació vinculado a una operación ideológica en el contexto de la guerra fría. En dicho contexto, la Comisión Trilateral fue impulsada, tal como reafirma Monedero (2012), por el activismo de David Rockefeller, por aquel entonces presidente del Chase Manhattan Bank, a partir de una idea de Zbignev Brzezinski, con el fin de proveer una integración global del capitalismo. Este autor afirma que la Comisión Trilateral fue el primer «tanque de pensamiento» de alcance global; y aún continúa siendo uno de los focos de reflexión más influyentes.

Efectivamente, el *Reporte trilateral* de Crozier, Huntington y Watanuki (1975) marca un punto clave de análisis, de reflexión y de definición de orientaciones estratégicas en las democracias capitalistas desarrolladas; que, en buena medida, llega hasta nosotros. En este sentido, los conceptos de nueva administración pública y, posteriormente, de nueva gobernanza pública, vinculados al concepto de gobernabilidad, no fueron suficientes para responder a las tramas epistemológicas de la gobernanza pública. Esto se sustenta en los argumentos de que el «gerencialismo» fue parte de un modelo para la gobernabilidad de los países, en tanto que la gobernanza corporativa es empleada en el ámbito organizacional, ya que aporta las metodologías y técnicas de la administración que permiten tal gobernabilidad.

Por ese motivo, el concepto de gobernanza, en tanto que tuvo su origen en el concepto de gobernabilidad, se desplazó desde las ciencias políticas para convertirse en lo que Meléndez Guerrero *et al.* (2010) calificaron como teoría general de las dinámicas sociales (TGDS). Esto abarca los diversos enfoques de la gobernanza que incluyen la gobernanza corporativa (Williamson, 1991), que, además, permite el análisis de la dimensión estratégica de las universidades. La tipología de gobernanza de Williamson (1991) se amplió rápidamente hasta incluir otras formas de orden social: el clan, las asociaciones y, sobre todo, las redes (*networks*) (Hollingsworth y Lindberg, 1985; Powell en Mayntz, 2001). De hecho, el descubrimiento de formas de coordinación diferentes no solo de la jerarquía sino también del mercado entendido concretamente, fue el que condujo al uso generalizado del término *governance* para indicar la coordinación social

no solo en la economía sino también en otros ámbitos, lo que incluye las universidades públicas (Mayntz, 2001).

Por lo tanto, en términos de la perspectiva histórica, el cambio del control jerárquico a la gobernanza moderna se observó por primera vez alrededor del año 1970, en los países de Europa occidental, que acostumbraban tener Estados fuertes e intervencionistas (Mayntz, 2001). A partir de mediados de los 90, estas relaciones interorganizacionales pasaron a destacarse en la agenda de los científicos organizacionales, incorporando teorías politológicas desde el paradigma neoliberal.

En esta dirección, según Brower Beltramin (2016), Meléndez Guerrero *et al.* (2010) y Mayntz (2005), las teorías de NAP y de NGP fueron desarrolladas bajo un abordaje gerencial y reflejaron un modelo de administración pública antiburocrático, anclado en los clientes del servicio público y orientado a una mayor equidad social. En este sentido, se puede marcar el inicio de la NAP con la elección de políticos, tales como i) Reagan, Thatcher y Mulrone, y ii) con el ascenso al poder del gobierno laborista en Nueva Zelanda, a finales de los 80, pero en los dos eventos precitados esto implicaría un rompimiento demasiado brusco con el pasado (Peters en Pardo, 2004). Según el autor, la idea fundamental de la NAP es que la administración del sector público no presenta ninguna diferencia importante con respecto a la administración del sector privado.

Es por esto que la gobernanza corporativa y su constructo homónimo GCEU tiene la potencialidad de aportar las herramientas apropiadas desde la ciencia de la administración para que, de este modo, el Poder Ejecutivo federal de Brasil pueda lograr en nivel macro la gobernabilidad del sistema de educación superior brasileño. En estos términos a nivel micro, el Gobierno Universitario (GU) de la UFDPAr, pueda establecerse como la instancia legítima y representativa de la ciudadanía para implementar la GCEU. Todo lo anterior, en función de las interacciones que existen entre el GU y el entorno de la UFDPAr, acorde al determinado por los decretos 9.203/2017 y 9.235/2017, el cual impulsa, como dicho, un cambio de ruptura del antiguo marco de referencia de la universidad cuando se desempeñaba como Campus Universitario (Hodge *et al.*, 2003).

Realizando un corte a la época actual, tal como plantea Brom (2015), el siglo XXI se presenta como un cambio de época en todas las dimensiones humanas. Esto fue tempranamente visionado por Peter Drucker como «la Era de la Información», con un actor principal: el trabajador del conocimiento en una sociedad de organizaciones.

Esta nueva realidad es facilitada por la interconectividad de la red Internet, que permite la proliferación de datos e información (*big data*) y la circulación de relaciones

y transacciones (Internet de las cosas) en tiempo real, a un costo tendiente a cero. Además, Brom (2015) plantea que, a través de la organización, los seres humanos transforman los datos en información. Luego, se transmuta en conocimiento para que la ciencia lo tome y, a través de la investigación y el desarrollo, lo transforme en innovación.

En ese contexto, Brom (2015) propone algunas nuevas realidades que reflejan la complejidad en los escenarios actuales:

- En lo político, la globalización y la gobernanza multipolar (G-8, G-20, cumbres temáticas, y otros) obliga a los poderes públicos a actuar con transparencia y ejemplaridad global. El gobierno digital exige actuar con ética o pagar severamente las consecuencias de las fallas o faltas.
- En lo económico, el mundo se ha transformado en un gran mercado en búsqueda de nuevas instituciones e institutos que lo organicen y den viabilidad. Las crisis sistémicas son cada vez más frecuentes.
- En lo empresarial, la gestión del cambio y de los talentos son el factor crítico de éxito para una «organización que aprende» (Senge *et al.*, 2000). La innovación permanente ya no es una opción, es condición necesaria del liderazgo.
- En lo social, se destacan el acceso a la información y las noticias en tiempo real, las redes sociales y las corrientes migratorias. También la búsqueda de paz o progreso determinan la necesidad de anticiparse a las demandas sociales y acordar agendas internacionales con impacto en los gobiernos locales.
- Desde lo ambiental, el calentamiento global determina urgencias imprescindibles para evitar catástrofes de alto costo en vidas humanas y deterioro de ecosistemas.

Además, Brasil es uno de los miembros del G20 y aliado estratégico y postulante a un asiento permanente en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En esta condición de aspirante y de la exigencia de que los países se alineen con las directrices de las organizaciones multilaterales del capitalismo, se fijaron reglas de gobernanza de alcance global (OCDE, 2016). Por esa razón, en abril de 2015, la OCDE y el G20 realizaron un foro de gobierno corporativo, en cuyo ámbito se debatió un proyecto que se tradujo en los *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20*, cuyos aspectos aportan directrices importantes al método empírico para la implementación de la GCEU en la UFDPAr.

Es imprescindible manifestar que los principios de gobierno corporativo ayudan a los legisladores de los países a evaluar y mejorar el marco legislativo y ejecutivo y de las

organizaciones, con el objetivo de optimizar sus desempeños. En la UFDPar estos principios son condición necesaria para proveer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y su desarrollo sostenible. En definitiva, tales principios son, en la actualidad, las directrices rectoras para el funcionamiento de las organizaciones y de la participación efectiva de las partes interesadas (*stakeholders*) en el gobierno de la universidad (OCDE, 2016).

Desde esta perspectiva y aunque los principios de gobernanza «no sean impositivos», según figura en las directrices de los organismos del neoliberalismo, el gobierno brasileño determinó que los órganos del Poder Ejecutivo cambien su estilo de gestión, actualizando las prácticas vigentes al paradigma de la gobernanza a través del decreto 9.203/2017.

Ante los planteos precedentes, las universidades, en general, no pueden permanecer al margen, sino que deben ser agentes de transformación de manera permanente: deben formar recursos humanos que permitan dar respuestas a dichos desafíos. Todo es posible en tanto y en cuanto se realice el cambio de ruptura de su marco de referencia (Hodge *et al.*, 2003) de su modelo tradicional o hegemónico hacia un régimen de GCEU.

En esta dirección, los cuatro actores/instituciones clave de esta nueva realidad son el Estado (gobierno), el mercado (empresa), la sociedad civil (organizaciones) y el conocimiento (universidad). Todos ellos deben estar en comunicación e interacción permanentes.

Retomando la discusión, entendido desde el campo específico de la gestión, el concepto de gobernanza es validado, también, a partir de los informes del Banco Mundial (1989), sobre la crisis de desarrollo sufrida por la región del África Subsahariana. En tal contexto, Brower Beltramin (2016) advierte sobre la necesidad de una buena gestión pública a propósito de los altos niveles de corrupción e, incluso, el avance de los procesos de privatización de las entidades públicas.

Desde que el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) utilizaron el término gobernanza para nombrar a la capacidad de los Estados para gestionar los recursos de manera eficiente, así como para formular, implementar y reforzar políticas y regulaciones, se evidencia un desplazamiento de la noción de gobernabilidad, que ya fue explicada anteriormente (Meléndez Guerrero *et al.*, 2010).

La gobernanza, efectivamente, se ha convertido en un concepto que expresa una nueva forma de entender los límites y oportunidades del Estado en sus relaciones con la

sociedad (Natera Peral, 2005). En función de su dinámica evolutiva, Natera Peral (2005) y Meléndez Guerrero *et al.* (2010) afirman que es posible destacar que las aproximaciones disciplinares y las raíces teóricas de la gobernanza son muy variadas: las relaciones internacionales, la economía institucional, los estudios sobre organizaciones, los estudios del desarrollo, así como la ciencia política y la gestión pública.

Por otro lado, el estudio de la gobernanza es también multidireccional, debido a que se ha vinculado a diferentes ámbitos, modalidades de actores y niveles de gobierno (local, subnacional, nacional, supranacional). Así ha sido con el fin de estudiar los patrones, las estructuras y las reglas del juego que favorecen o limitan la articulación e interacción sociopolítica (North, 1998).

Aunque el término gobernanza se aplica de distintas maneras y adopta múltiples significados, hay, con todo, un acuerdo elemental acerca de que se refiere a la puesta en práctica de modos de gobernar mucho más cooperativos, en los cuales parecen difuminarse no solo los ámbitos internos de la organización, sino también los aspectos ambientales entre los sectores público y privado. De hecho, la gobernanza surgió en el contexto (y en buena medida como respuesta) a la llamada «crisis de la gobernabilidad». Este discurso de la eficiencia enfatizaba la relevancia de las interacciones Estado-sociedad y la coordinación horizontal entre múltiples agentes sociales en el *policy-making* (Mayntz, 2001; Natera Peral, 2005).

Para dichos autores, si la acción del gobierno era considerada tradicionalmente el núcleo central de la política, por su capacidad indiscutida para afrontar los problemas sociales, en la actualidad, la política se expresa cada vez más en términos de gobernanza.

Por otra parte, Mayntz (2012) enfatiza que la palabra gobernanza está pasando por una importante evolución semántica. En el pasado, se comprendía gobernanza como sinónimo de gobernación; es decir, el proceso de gobernar a través de las organizaciones del gobierno. En la actualidad, el concepto de gobernanza indica un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico, caracterizado por un mayor grado de cooperación, por la interacción entre el Estado y los actores no estatales, que pasan a funcionar a través de redes de decisión mixtas entre lo público y lo privado.

Según la autora, hasta hace poco más de una década, el vocablo gobernanza se utilizaba, precisamente, como sinónimo de acción de gobierno o de dirección política (gobernabilidad). Sin embargo, su nuevo atractivo (y su correspondiente extensión semántica) se debe, en gran medida, a que se ha revelado como una categoría útil para analizar, desde nuevas perspectivas teóricas y metodológicas, la totalidad de

instituciones, actores y relaciones implicadas en los procesos de gobierno y de gestión pública; vinculando, en un sentido mucho más amplio e integrador, como el sistema político y administrativo de la universidad con su entorno económico y social. En dicho proceso descentralizador, en el que se han promovido políticas sectoriales desde el paradigma neoliberal, la UFDPPar no ha asimilado adecuadamente esta mirada que representa la constitución más genuina del formato conceptual de la gobernanza (Mayntz, 2012).

Siguiendo esta línea de pensamiento, Brower Beltramin (2016) aclara que un núcleo duro de la densidad semiótica de la gobernanza sigue anclado al canon tradicional que ha regido a tales sociedades y organismos; en Latinoamérica en general y en la UFDPPar en particular, se prolonga la perspectiva estructurada y dominante del paradigma de la simplicidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007), la cual no contempla, en niveles socioeconómicos óptimos, la participación legítima y democrática de las partes interesadas en su misión como verdaderos protagonistas de su desarrollo.

Efectivamente, se ha creado un marco institucional para la democracia; sin embargo, dicho marco obedece a un traspaso acrítico de formatos que no representan un buen gobierno. Esto significa que no se han dado los espacios para la construcción de una ciudadanía, como señalábamos antes, en sintonía y armonía con las reales aspiraciones de la sociedad (Brower Beltramin, 2016).

En este sentido, las lógicas políticas por implementar en la UFDPPar deben ser construidas tomando en consideración el paradigma emergente de la GCEU que opera bajo el paradigma de la complejidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007), en el contexto organizacional y el territorio en que dichas lógicas se ejercen (Mayntz, 2000). De este modo, las normativas de la UFDPPar deben contemplar con mayores niveles de participación y deben autoorganizarse desde una lógica de gobernanza en términos de legitimación ciudadana (Hernández Martínez *et al.*, 2007). Esto implica la necesidad de un largo trabajo social que incorpore en su agenda las problemáticas reales que obstaculizan una mejor calidad de vida y un mejor desempeño para sus partes interesadas tanto internas como externas.

De este modo, la instalación/territorialización de la gobernanza, en un escenario posgubernamental, implica, necesariamente, una modalidad de dirección y liderazgos distintos que, en primera instancia, abandonen una mirada verticalista de hacer gobierno y sean capaces de metaleer los contenidos ideológicos desde los que se concibe esta noción (Brower Beltramin, 2016).

Por otro lado, se puede señalar que tanto el concepto de gobernanza como el campo semántico descripto y vinculado a este, instalado en América Latina, no se han traducido en una gestión orientada a un mayor y mejor desarrollo. El traspaso acrítico de un formato de gobernanza, concebido en Europa y en Estados Unidos, como fue el Plan Atcon y la Comisión Meira Matos (Boschetti, 2007) a la realidad brasileña, se constituye como una de las políticas públicas implementadas por el gobierno en el pasado. Por ende, este ya no reviste el mismo sentido en la era de la gobernanza (Brower Beltramin, 2016). Al respecto, (Boschetti, 2007) señala que

Los principios de taylorización presentes en las teorías de la administración valoradas por los teóricos estadounidenses y brasileños, introdujeron la sistemática de la división del trabajo en la universidad. Sin embargo, si esta dinámica era relevante para la empresa, para la universidad significaba la fragmentación del trabajo, la despolitización y la desarticulación estudiantil. Además, sometida a nuevos modelos curriculares y estructurales, fue perdiendo su comportamiento crítico y oportunidades para profundizar contenidos que son indispensables para la comprensión de la vida social, las relaciones laborales y el pleno ejercicio de la ciudadanía. (p. 226)

Tal como se ha mencionado, la GCEU es distinta del modelo de gestión tradicional, mencionado por Pardo (2004), Carrillo (2004), Peters (2004), Boschetti (2007), Castellano (2009) y Hernández Martínez *et al.* (2007). En este sentido, el buen gobierno se relaciona con la optimización de la toma de decisiones en torno a la organización de la vida social y también en la promoción de políticas públicas más preocupadas con los ciudadanos comunes y corrientes, por lo que la toma de decisiones debe orientarse a proyectos de desarrollo en los que las personas se sientan verdaderamente involucradas (Brower Beltramin, 2016).

Al respecto, Urriza *et al.* (2017) consideran que es relevante la puesta en práctica de la gobernanza en las organizaciones, ya que se constituye en una herramienta que permite a quienes componen el gobierno corporativo contar con un instrumento cabal para la medición y el control de los principios que hacen a un buen gobierno corporativo; así como a una gobernanza organizacional eficaz. Esta relectura en torno a la construcción de un buen gobierno y consecuentemente la introducción de cambios en el estilo de la gobernanza tiene que ver con la manera de actuar de los liderazgos del GU y de los liderazgos ejecutivos funcionales de la UFDPAr, tomando como principio las tradiciones e instituciones que se orientan al bien común (Brower Beltramin, 2016).

En relación con ello, Chowdhury *et al.* (2000) sostienen que la gobernanza en el siglo XXI dependerá de sus fundamentos. Para el autor, la mayor parte de las veces, la gestión crea la clase de cultura que las personas aceptan, pero en la que no creen. Consecuentemente, el hecho de imponer algo a sus partes interesadas es un signo de arrogancia por parte de los directivos. Si ellos son actores laborales, pueden aceptarlo por miedo de perder la empatía con tales directivos y a raíz de ello perder oportunidades. En definitiva, no creen en tal cultura organizacional. Esto es importante a la hora del cambio; si en la organización el liderazgo funciona así, cualquier intento de cambio puede fracasar; sin embargo, si la gente cree en el cambio, este se impondrá por sí mismo (Chowdhury *et al.*, 2000).

En esta dirección, a partir de los años 90, el concepto de gobernanza cobró interés cuando las agencias internacionales de ayuda reportaron que la mala gobernanza, o la ausencia de esta, era una barrera importante para el desarrollo económico de los países subdesarrollados.

Por lo tanto, en la actualidad se habla de cómo evolucionó la Comisión Trilateral; dado que, a partir del avance del paradigma neoliberal, dicha comisión si expandió y ahora sus demandas son operativizadas bajo los cánones de los actuales organismos multilaterales o agencias internacionales del sistema capitalista (Treviño Cantú, 2011; North, 1998). Como consecuencia de este cambio de postura y en la medida en que las miradas se vuelven para las redes organizacionales y para las «alianzas estratégicas» dentro y entre las organizaciones, los autores señalan que, naturalmente, se impuso observar cuestiones, tales como la colaboración, la competitividad y la confianza entre los actores organizacionales.

Dichos procesos tienen su fundamento en las reglas del juego, es decir, en las instituciones formales e informales que restringen el comportamiento de los actores, partes interesadas o fractales de la UFDPar, que cumplen una doble función: solucionar dilemas distributivos y resolver problemas de asimetría de información (North, 1998).

En el mismo sentido, con respecto a la evolución de las teorías sobre la gobernanza, los autores Pereira Prates y Braga Rodríguez (2012) plantean que restaría integrar las teorías sobre gobernanza a los estudios organizacionales que es la praxis del *mainstream* de la NAP y de la NGP. En este sentido, esta tesis doctoral aporta una importante contribución incorporación.

En tal sentido, la gobernanza *lato sensu* se inserta en el campo de la administración, a través de los estudios de la gobernanza corporativa *strictu sensu*; en tanto que la

administración es, por excelencia, la ciencia de los estudios empresariales, organizacionales y corporativos.

Por ese motivo, con el advenimiento del Decreto 9.203/2017, las universidades federales brasileñas, se migraron del anterior norte paradigmático de la gobernabilidad para la gobernanza corporativa (Williamson, 1991), teoría que da sustento a la GCEU. Sin embargo, para que la UFDP ar incorpore dicho pasaje o cambio, debe realizar profundas reformas en su estructura organizacional. Para ello, la GCEU aporta las herramientas de la administración apropiadas.

II.2.4.2 La racionalidad en los procesos de GCEU: elecciones y gobernanza

Los estudios sobre la racionalidad en la administración comienzan a tomar forma a principios del siglo XX, a partir de la publicación de la obra *La gran transformación* de Karl Polanyi (2007), publicada en 1944 y que trata sobre el proceso de formación y desarrollo de la sociedad de mercado. Posteriormente, y sobre la base de la obra de Polanyi, Guerreiro Ramos (1989) desarrolla, desde la perspectiva sociológica, estudios sobre la racionalidad en su libro *A Nova Ciência da Administração*. En esta obra el autor recupera el análisis de las relaciones humanas asociadas en el ambiente laboral con la finalidad de actualizar los supuestos de la vida de las personas en el trabajo.

En su propuesta de una nueva ciencia para la administración, Guerreiro Ramos (1989) rechaza y reacciona a la visión mecanicista del mundo y al reduccionismo a los que el hombre fue sometido por las fuerzas del mercado, a partir del razonamiento de que la realidad no se comporta de forma mecánica, determinista, previsible y lineal, y del reconocimiento de que esta perspectiva resulta fragmentaria e incompleta en relación con la emancipación del hombre en el contexto laboral.

Conforme se ha planteado, el tipo de racionalidad que es empleada en el modelo tradicional no se muestra adecuado a los cambios de época. Al respecto, Guerreiro Ramos (1989) - desde la sociología de la administración - y Sartori (1988) - desde la politología - tomaron los conceptos de *Zweckrationalität* (una racionalidad instrumental o formal) y *Wertrationalität* (un normativismo valorativo o sustantivo) como perspectiva analítica para identificar el tipo de racionalidad que es empleada en las relaciones humanas y asociadas al interior de las organizaciones. La importancia del tipo de racionalidad que se utiliza en los procesos de dirección organizacional puede ser mejor comprendida a través de Hernández Martínez *et al.* (2007), quienes muestran el contraste que existe entre

lo que ellos caracterizan como paradigma de la simplicidad, que se utiliza del discurso administrativo tradicional, y el paradigma de la complejidad, con las teorías más abiertas al cambio y las prácticas de convergencias epistemológicas.

De forma análoga, eso corresponde a la delimitación de los supuestos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y metodológicos de esta investigación en lo que atañe a la relación sujeto-objeto (S-O) del paradigma positivista con la ontología sujeto-sujeto (S-S) del paradigma interpretativo.

Tanto Sartori (1988) como Guerreiro Ramos (1989) tal como fue recién planteado, realizaron estudios sobre la racionalidad. Ellos identificaron que la génesis de la *episteme* utilizada para el desarrollo de la teoría de la burocracia de Weber (1978) son los precitados *conceptos* “*Zweckrationalität*” y “*Wertrationalität*”. Es decir, los conceptos de racionalidad instrumental y racionalidad sustantiva. Según Guerreiro Ramos (1989), Max Weber optó, en el desarrollo de la teoría de la burocracia, por la vertiente racionalidad instrumental para atender a los requerimientos y el desarrollo fabril de la naciente revolución industrial de aquel entonces. De ahí surgió la visión mecanicista lineal del paradigma positivo en el seno de las empresas.

La racionalidad sustantiva, que es movida bajo la perspectiva de la complejidad según Hernández Martínez *et al.* (2007), aporta los elementos determinantes para la emancipación del hombre en su ambiente laboral Guerreiro Ramos (1989). Es a partir de esta posición emancipadora que los actores internos de la universidad pueden ejercer su libertad y su ciudadanía para espontáneamente llevar adelante un protagonismo en los procesos de GCEU. Por este motivo, cuando la universidad toma la racionalidad sustantiva como el principal motor de su accionar, sus actores o fractales internos son guiados por la racionalidad sustantiva, es decir, por el uso del intelecto. Como consecuencia, no se quedan estrictamente a merced de las directrices que son definidas por la cadena jerárquica, esta que posee naturaleza mecánica (Guerreiro Ramos, 1989).

Además, desde esta posición empoderada y a partir de la apropiación cognitiva de su rol en la universidad, es posible viabilizar la implementación del régimen de GCEU. De esta forma, se genera la sinergia necesaria para optimizar las relaciones interpersonales y el desempeño de la UFDP principalmente en relación con el control de eventuales desviaciones de conducta, tal como lo determina el decreto 9.203/2017.

Por otra parte, Hernández Martínez *et al.* (2007) plantean que el discurso administrativo, en términos históricos, ha sido entendido por diferentes analistas como el conjunto de elementos y tecnologías empleadas por el hombre para la realización de sus

actividades por medio de distintos modos de producción. En este sentido, según los autores, más que un discurso administrativo estos elementos, actividades y tecnologías son una serie de prácticas administrativas, aplicables a distintos objetos y contextos, entre ellos, el de la universidad.

II.2.4.3 La democracia en el contexto de un régimen de GCEU

Desde el campo de la teoría política, el funcionario público, diplomático y escritor italiano Nicolás Maquiavelo expresaba la importancia de alinear intereses entre las partes involucradas en la gobernanza de una universidad pública. Según Maquiavelo (2012), para conocer si un directivo que ejerza cualquier rol en una universidad posee un espíritu democrático, hay una manera infalible. Cuando es posible observar que piensa más en él que en las partes interesadas y que, en todo, busca su propio provecho, estamos en presencia de un directivo que nunca será bueno y en quien la sociedad nunca podrá confiar (Ganga Contreras *et al.*, 2015). Esto es así porque quien tiene en sus manos el mando de otros jamás debe pensar en sí mismo, sino en su deber funcional (Maquiavelo, 2012). Si analizamos más detenidamente esta metáfora, se podría llegar a afirmar que es muy factible que este directivo hipotético, como cualquier ser humano que tiene acceso al poder, actúe motivado, primordialmente, por sus metas particulares. Ejemplo de ello puede ser la construcción de infraestructura que evidencie innecesariamente su capacidad de gestión, estatus personal, satisfacción de su ego particular, acceso a redes para su beneficio, financiamiento de viajes superfluos, incremento de ingresos financieros a sus haberes, colocar amigos sin méritos verificables en cargos de relevancia institucional, instalarse en una plataforma que le sirva de trampolín para un cargo político, y otros, dejando en segundo plano los objetivos de la universidad (Ganga Contreras *et al.*, 2015).

Tomando en consideración estas eventuales circunstancias, el GU debe tener la capacidad para establecer la gobernanza de la UFDPar, poniendo foco, primordialmente, en los respectivos contratos tanto en relación con el directivo principal como en relación con todos los agentes que actúen en funciones de confianza en la universidad según el monitoreo de intereses convergentes y el modo más enfático a los intereses divergentes (Ganga Contreras *et al.*, 2015). El monitoreo, por lo tanto, debe empezar por su propia auto organización porque de ella depende el evento más crucial para la vida diaria de la universidad: la elección para el cargo de rector.

En este sentido, no es interés de esta tesis doctoral explorar en mayor profundidad la noción de democracia ni tampoco determinar la tipología de régimen político más adecuado para la UFDPPar; sin embargo, se puede señalar que la teorización sobre la gobernanza la implica de manera insoslayable, entendiendo que la “poliarquía” Dahl (1956), es la tipología de democracia que debe proveer las reglas del juego (North, 1998) para el desarrollo del ser humano y del accionar de la universidad (Brower Beltramin, 2016). Además, en tales reglas, la racionalidad sustantiva debe ser el instrumento que oriente la conducta y genere la sinergia en el accionar general de la UFDPPar para transformarla en desempeño y, consecuentemente, brinde los mejores resultados para la sociedad (Guerreiro Ramos, 1989).

A la vista de las consideraciones anteriores y tratando de los procesos electorales para la elección del rector de la UFDPPar, según Dahl (1956), es necesario distinguir al menos dos etapas: la etapa de elección y la etapa interelectoral. Para el autor, la etapa electoral se compone de un mínimo de tres períodos que conviene diferenciar: el período de votación, el período previo a la votación y el período posterior a la votación. Durante el período de votación, tendríamos que comprobar en qué medida se dan, al menos, tres condiciones:

- Cada miembro de la organización efectúa los actos que considera una expresión de preferencia entre las alternativas previstas. Por ejemplo, votar.
- Al tabular estas expresiones (votos), el peso asignado a la elección de cada individuo es idéntico.
- La alternativa con mayor número de votos se proclama elección ganadora. La conexión entre estas tres condiciones y la regla es evidente por sí misma (Dahl, 1956).

Según Brower Beltramin (2016), en razón de que la gobernanza posee estrecha vinculación con la democracia, el régimen político más adecuado para la puesta en práctica de la GCEU es la poliarquía Dahl (1956, 1998).

En este contexto, la propuesta de poliarquía de Dahl (1998), respecto de la calidad democrática (alta, baja o nula participación de los actores), señala los estándares de participación real, igualdad de voto, consentimiento informado, control final sobre la agenda e inclusión de las distintas modalidades de partes interesadas en la gobernanza de las organizaciones. Estos elementos son fundamentales para la articulación de un método empírico de GCEU. La propuesta de Dahl resulta ser una opción importante para que la gobernanza pueda funcionar y ser validada al interior de una sociedad (Brower Beltramin, 2016).

De acuerdo con Brower Beltramin (2016.), la poliarquía se presenta como condición fundamental para la existencia de una GCEU. Por lo tanto, tal concepción política en el ámbito de la UFDPAr, permitiría que todos los actores o fractales estratégicos participen en la toma de decisiones. Por otro lado, exigiría a quienes ostentan poderes institucionalizados a acatar las resoluciones emanadas de la estructura legislativa de la universidad, es decir, el GU, dentro de un escenario que resguarde las libertades políticas y los derechos fundamentales de las personas.

Del análisis de la Tabla 1 y de la Fig. 1, surge que el régimen de GCEU debe estar fuertemente arraigado a los cimientos de la calidad de la democracia, ya que más que un constructo teórico es la filosofía que respalda el régimen de gobernanza. Estos aspectos deben ser absolutamente entendidos en la UFDPAr, para poder llevar a cabo los cambios profundos que ello implica. De no ser así, los principios y la filosofía de gobernanza serán absolutamente superficiales y no promoverán el cambio de su cultura ni de su clima organizacional.

A continuación, la Tabla 1 muestra el desarrollo del concepto de poliarquía, acorde a la perspectiva de distintos autores y está organizada en dos grupos. El grupo 1 trata de la democracia como la poliarquía de Dahl (1998) y el grupo 2 trata la democracia como algo más que poliarquía:

Tabla 1: Dimensiones del concepto de poliarquía en algunos estudios recientes.

Elaboración propia.

Grupo 1: Democracia como poliarquía		
Corbetta y Pérez-Liñán (2001) 1. Derechos políticos y libertades civiles 2. Gobernabilidad 3. Representación 4. Participación ciudadana	Altman y Pérez-Liñán (2002) 1. Derechos civiles efectivos 2. Participación efectiva 3. Competencia efectiva	Mainwaring y Pérez-Liñán (2008) 1. Derechos políticos y libertades civiles
Grupo 2: Democracia como algo más que poliarquía		
Diamond y Morlino (2004) I) Procedimentales: Estado de derecho Participación Competencia <i>Accountability</i> (rendición de cuentas) vertical <i>Accountability</i> horizontal II) Sustantivas: Libertad (derechos políticos y libertades civiles) Igualdad (política y legal) III) Resultados: <i>Responsiveness</i> (capacidad de respuesta)	Hagopian (2005) Derechos: 1. Derechos políticos y libertades civiles 2. Justicia y Estado de derecho 3. Igualdad socioeconómica Representación: <i>Accountability</i> (horizontal y vertical) <i>Responsiveness</i> (capacidad de respuesta) Satisfacción ciudadana y participación	Levine y Molina (2007) 1. Decisión electoral 2. Participación 3. <i>Accountability</i> (horizontal, vertical, social) 4. <i>Responsiveness</i> (capacidad de respuesta) 5. Soberanía

En esa línea, varios autores desglosan el concepto de calidad democrática en varios componentes, según sus ópticas particulares respecto de esfuerzos tentativos de realizar sus análisis, abarcando la magnitud del tema, conforme consta en la Figura 1 a continuación:

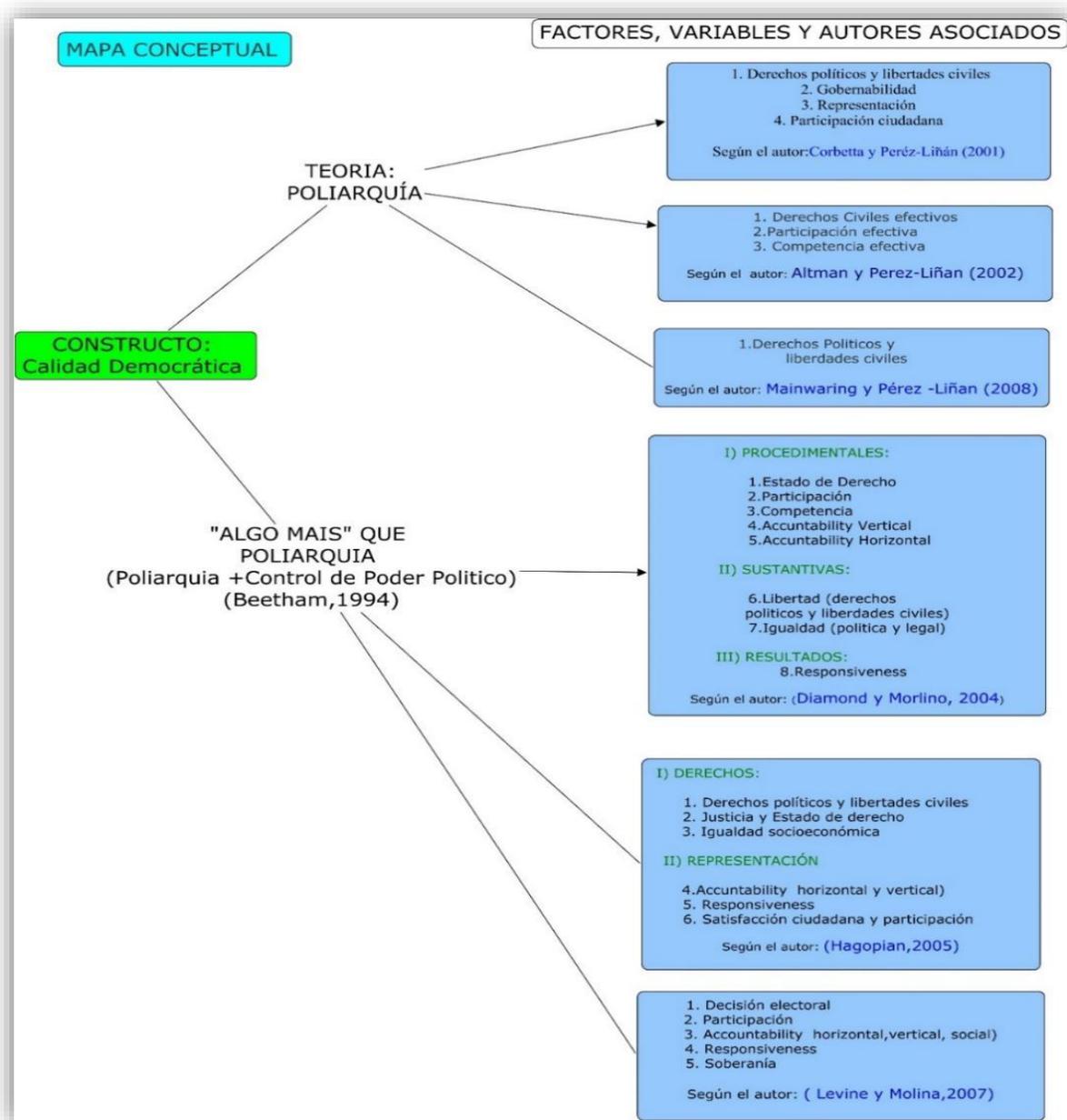


Figura 1: Mapa del constructo calidad democrática. Elaboración propia a partir de Barreda (2010)

II.2.4.4 Cadena de gobierno corporativo

El gobierno corporativo describe a quién tiene que servir la organización y cómo se deben tomar decisiones sobre sus propósitos y prioridades. Esto hace referencia a cómo debería funcionar una organización y a la distribución del poder entre las distintas partes interesadas (Johnson *et al.*, 2006).

La gobernanza corporativa ha tenido una creciente relevancia a nivel mundial para todos los tipos de organizaciones (públicas y privadas), en función de dos aspectos fundamentales.

- La separación de la propiedad y el monitoreo de los directivos de las organizaciones por las partes interesadas, que en la actualidad no es lo habitual en el sistema de educación superior brasileño. Esto implica que esta acciona dentro de una jerarquía, en donde el GU no se debe confundir con las funciones ejecutivas.
- La creciente tendencia a que las universidades tengan una responsabilidad más visible y respondan, en general, a la sociedad y a sus partes interesadas, en particular, (Johnson *et al.*, 2006).

En este sentido, la cadena de gobierno de una universidad federal brasileña típica representa a todos aquellos grupos u organizaciones que tienen una influencia sobre los propósitos de la organización (Presidencia de la República, Ministerio da Educação e Cultura (MEC) de Brasil, Contraloría General de la Unión, Tribunal de Contas da União (TCU), Gobierno Universitario de la UFDPAr, órganos de control interno, rector, prorectores, coordinaciones de curso, gremios estudiantiles, sindicatos, asociaciones) por sus participaciones directas, ya sea en el control externo o en el gobierno. Aunque los detalles de la cadena variarán en función de la gobernanza (gobierno y gestión), la universidad no debe descuidar la relación de agencia que debe existir en su accionar (Brunner, 2011; Johnson *et al.*, 2006).

Dado el contexto precedente, luego de la publicación del decreto 9.203/2017, la Casa Civil de la Presidencia de la Republica de Brasil elaboró la *Guía da política da Governança Pública* (2018). En una nota de pie de página de este documento, se advierte que la gobernanza corporativa no podría ser incorporada libremente en la administración pública brasileña.

En función de este detalle, el mismo autor que suscribió el prólogo de la guía (Peters, 2004) afirma que el creciente interés por la gobernanza es la revolución de la gestión en la producción y la capacidad de entrega de servicios públicos. Además, la frontera del conocimiento es móvil y de acuerdo con lo que también fue demostrado en este Capítulo II, los supuestos epistemológicos presentes en el Decreto 9.203/2017 ya fueron superados, pero en el Capítulo III, se corrobora que los conceptos allí utilizados son intrínsecos a los fundamentos de la GCEU.

En función de este escenario, se corrobora que la gobernanza corporativa no puede ser incorporada de manera libre, porque la dinámica de funcionamiento de la UFDPAr no es igual a la de una empresa privada o mixta, tampoco posee capital en bolsa; porque es una autarquía federal, lo que no significa que no posea propietarios.

Por otro lado, los elementos conceptuales de la gobernanza corporativa (Berle y Means, 1932; Williamson, 1991; Rosetti y Andrade, 2014; Ganga Contreras *et al.*, 2015; Arakaki, 2020) deben ser utilizados y son indispensables en la propuesta de método empírico para la implementación de la GCEU. En primer lugar, porque la UFDPPar es una organización u organismo público que, según la legislación brasileña, todos sus actores o fractales tienen que rendir cuentas. En segundo lugar, porque esta es la versión de gobernanza que aporta las posibilidades de aplicación de los conceptos y la epistemología del marco de gobernanza determinado por el Poder Ejecutivo Federal Brasileño.

Por todo lo expuesto, en el régimen de GCEU, la cadena de gobierno resulta útil para comprender cómo pueden verse afectados los propósitos y las estrategias de la universidad por los diversos grupos de partes interesadas de su entorno.

II.2.5 Abordaje epistemológico integrador para la formulación del método empírico de implementación de la gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU)

Realizar un análisis epistemológico de la gobernanza, por ser este un concepto abarcador, con múltiples variables y de carácter complejo, es fundamental. Por lo tanto, para lograr éxito en esta tarea, es necesario identificar las teorías epistémicas correspondientes a este eje temático, tal como se presentan en la Figura 2:

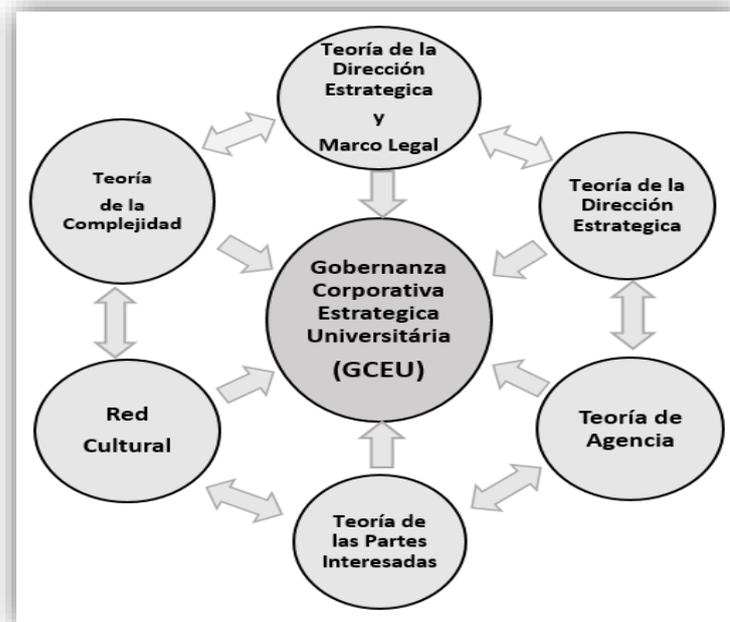


Figura 2: Abordaje epistemológico integrador de la Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria. Elaboración Propia.

II.2.6 Gobernanza corporativa

Según TCU (2020), gobernar (κυβερνά/κυβερνῶ) es la palabra griega utilizada para designar el acto de dar dirección a un destino (por ejemplo, dirigir un barco). En las obras de pequeño tamaño, la persona que concibe la dirección deseada suele ser la misma persona que implementa las acciones necesarias para seguir adelante. Por lo tanto, probablemente habrá coherencia entre la dirección definida, la acción por seguir y el resultado alcanzado. Sin embargo, en proyectos más grandes, puede haber varias personas que establecen direcciones y otras ocupadas con su ejecución. En consecuencia, surgen los conflictos esperados que podrían hacer que sea más difícil lograr resultados satisfactorios para todos (TCU, 2020).

En términos históricos, para Rosetti y Andrade (2014), el siglo XIX fue la era de los emprendedores; el siglo XX, la era del gerencialismo; y el siglo XXI, la era de la gobernanza corporativa.

Según los mismos autores, la gobernanza corporativa es analizada y comprendida a partir de estas ocho dimensiones: i) propiedad; ii) principios; iii) poder; iv) propósitos; v) roles; vi) prácticas; vii) estabilidad y viii) las personas.

De acuerdo con TCU (2020.), Rosetti y Andrade (2014) y Arakaki (2020), en las antípodas del siglo XX la gobernanza corporativa pasó a ser estudiada sistemáticamente. Entonces Berle y Means (1932) desarrollaron uno de los primeros estudios académicos sobre el papel del Estado como regulador de las organizaciones para proteger a los inversores, garantizar la justicia, el orden y la eficiencia de los mercados, así como facilitar la formación de capitales (TCU, 2020). A partir de ello, surgió el problema general de la gobernanza corporativa.

En este sentido y dirección, fueron las crisis financieras de la década del 90 las que crearon una demanda para la formalización de los primeros estándares globales de gobernanza, con el objetivo de proteger a los inversores.

Desde entonces, según TCU (2020) y Rosetti y Andrade (2014), ha habido una creciente preocupación entre varios países por los aspectos relacionados con la gobernanza corporativa. Por ejemplo:

- En los Estados Unidos, en el año 1934, el activismo pionero de Robert Monks fundó la Securities Exchange Commission.

- En Brasil, en el año 1995, se funda el Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).
- En Inglaterra en el año de 2002, se publicó el *Informe Cadbury* por el Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.
- En los Estados Unidos, en el año 2002, se aprobó la Ley Sarbanes-Oxley, para mejorar los controles necesarios para garantizar la fiabilidad de la información contenida en los informes financieros.
- En Europa, en el año 2002, se fundó el Corporate Governance Institute (ECGI), con el objetivo de promover las mejores prácticas de gobierno corporativo, a través de la investigación científica independiente y un foro de debate y diálogo entre académicos, legisladores y profesionales, que se centraban en los principales temas de gobierno corporativo.

De esta manera, Johnson *et al.* (2006), Hill y Jones (2011), Hitt *et al.* (2012), Rosetti y Andrade (2014) y TCU (2020), los grandes marcos de la gobernanza precitados, se constituyen como el comienzo de la ascensión del paradigma de la gobernanza corporativa. Aunque estos códigos ya son practicados en las economías desarrolladas desde el siglo XX por las grandes corporaciones de capitales bursátiles, tuvieron una mayor exposición pública al desplegarse casi simultáneamente en las organizaciones en general; incluyendo a los organismos públicos, como las universidades federales de Brasil.

Desde entonces, prolifera la generación de marcos regulatorios. Al respecto, el TCU (2020) presenta algunos ejemplos:

- *Corporate governance in the public sector (NETHERLANDS, 2000);*
- *Internal control management and evaluation tool (GAO, 2001);*
- *International public sector study 13 (IFAC, 2001);*
- *Guidelines for internal control standards for the public sector (INTOSAI, 2004);*
- *Good governance standard for public services (CIPFA, 2004);*
- *Enterprise risk management - integrated framework (COSO, 2004);*
- *Guide for board members of public bodies in Scotland (SCOTTISH, 2006);*
- *Good governance in the public sector (IFAC, 2013);*
- *Governança corporativa de tecnologia da informação (ABNT, 2009);*
- *Código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009);*
- *Public sector governance in Austrália (ANU, 2012);*

- *Internal control - integrated framework (COSO, 2013);*
- *IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009,2015);*
- *Decreto 9.203/2017 – Estabelece as diretrizes para a política de governança do Poder executivo Federal Brasileiro.*

Estos grandes referentes de gobernanza no se desarrollaron en el vacío, sino sobre la base de problemas concretamente identificables. Sus funciones fueron las de actualizar los modos de gobernanza y responsabilizar a las personas por eventuales desviaciones en los nuevos procesos de gobierno de las organizaciones y lograr que los nuevos códigos de buenas prácticas prevalezcan, para el alcance de la prosperidad, a través óptimos desempeños (Rosetti y Andrade, 2014).

De acuerdo con lo manifestado anteriormente, estos grandes marcos de la génesis de la gobernanza corporativa tuvieron repercusiones en diversas áreas. En el campo académico, fundamentaron la revisión de los supuestos generales de la microeconomía clásica. Hasta ese entonces, sostenían la teoría de la firma (Colomé, 2005) a partir de la concepción liberal del *homo economicus* de Adam Smith, por el cual las personas y las empresas buscan el lucro máximo, es decir, la explotación capitalista bajo condiciones de mercado (Rosetti y Andrade, 2014).

En el ámbito del sector público, los cambios en el mundo corporativo abrieron espacios para intervenciones correctivas (keynesianismo). Específicamente con respecto al sector público, la crisis fiscal de la década del 80 requirió un nuevo arreglo económico y político internacional, con la intención de hacer que el Estado sea más eficiente.

Con miras a crear las condiciones necesarias para la gobernanza del Estado, en Brasil, la Asamblea Nacional Constituyente de 1988 estableció los derechos y garantías fundamentales de los ciudadanos; organizó política y administrativamente al Estado y a los Poderes. Definió y segregó roles y responsabilidades, instituyó el sistema de frenos y contrapesos; así como estructuras de control internas y externas (TCU, 2020). Además de lo definido en la Constitución de 1988, surgieron otros instrumentos para fortalecer la gobernanza pública, entre ellos:

- El Código de Ética Profesional de los funcionarios del Poder Ejecutivo federal (decreto 1.171 de 22 de junio de 1994) y la Ley de Responsabilidad Fiscal (Ley Complementaria 101 de 4 de mayo de 2000). Ambos tienen por objeto aspectos éticos y morales y el comportamiento del liderazgo.

- El Programa Nacional de Gestión Pública y Desburocratización (GesPública), establecido en 2005 y revisado en 2009 y 2013, que se basa en los principios constitucionales de la administración pública y los fundamentos de la excelencia gerencial contemporánea. Este programa será mencionado en el Capítulo III de esta tesis.
- La ley 12.813 de 16 de mayo de 2013, que prevé el conflicto de intereses en el ejercicio del cargo o empleo del Poder Ejecutivo federal.
- Instrumentos de transparencia, como la Ley de Acceso a la Información (Ley 12.527 del 18 de noviembre de 2011), que garantizan el derecho fundamental de acceso a la información y facilitan el monitoreo y control de los actos administrativos y la conducta de los agentes públicos (Brasil, 2020).

Estos son los marcos fundantes de la gobernanza corporativa a nivel internacional y nacional que deben estar presentes en las normativas de la UFDPPar y representan el núcleo de la filosofía del marco epistemológico integrador para el desarrollo de la propuesta de método empírico de GCEU para la UFDPPar.

II.2.7 Gobernanza universitaria

En el contexto de la ciencia de la administración y de la politología, en línea con las discusiones desarrolladas precedentemente, el método empírico para implementación de gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU) (producto final de esta tesis doctoral) está vinculado con el enfoque moderno de la gobernanza corporativa. Lo está, a través de los estudios focalizados en los organismos universitarios públicos (North, 1995; Johnson *et al.*, 2006; Brunner, 2011; Brower Beltramin, 2016; entre otros). Al respecto, la incorporación de la gobernanza en las instituciones de educación superior se debe a los esfuerzos realizados en la década del 70 cuando se empieza a emplear un modelo de planificación y control que se orienta a una mayor intervención del Estado y con una limitación de la autonomía universitaria (Brunner, 2011).

Como ya fue explicado, el concepto de gobernanza se desplazó de la teoría política y en la actualidad emerge en el ámbito de la TGDS (Meléndez Guerrero, 2010). En esta investigación puntualmente, adopta como enfoque central el de la gobernanza corporativa (Williamson, 1991; Rosetti y Andrade, 2012; IBGC, 2015); y aporta un enriquecimiento conceptual para la formulación de la GCEU, en línea con la práctica de la democracia en todo el mundo.

Mientras tanto, la revisión de la literatura del área revela la falta de evidencia empírica sobre cómo implementar un régimen de gobernanza corporativa en universidades. Es decir, en el sentido de cómo se debe formular un método que resulte eficaz para implementar estrategias que respalden las expectativas y propósitos de la UFDPPar y las de sus partes interesadas (Garzón Castrillón, 2019).

En el contexto de la universidad, según Gómez-Campo (2004), se define la gobernanza corporativa como el conjunto de organismos, actores, relaciones, normas, procedimientos y recursos. Según el autor, estos elementos deben estar encadenados con el Plan de Desarrollo Estratégico (PDI) de la universidad, lo que le permite definir de manera diferente su visión, sus objetivos y metas. Consecuentemente, también articular medios y recursos necesarios y, además, estructurar los procesos de toma de decisiones requeridas para el logro de esos objetivos. En este sentido, se destacan tres principios esenciales para un buen gobierno corporativo en las universidades: recursos, rendición de cuentas y autonomía (Gómez-Campo, 2004).

Estos aspectos deberán ser tenidos en cuenta en el proceso de transformación de la UFDPPar. De acuerdo con este autor, las universidades más importantes del mundo son las que se manejan con un sistema eficiente de gobernanza. Para implementar adecuadamente esta filosofía de pensamiento, en general, es condición necesaria la existencia de un marco legal y que dicha filosofía esté plasmada en las normativas de las organizaciones públicas a comenzar por sus estatutos. En el caso de las universidades brasileñas y específicamente la UFDPPar, el decreto 9.203/2017 y el Art. 21 del Decreto 9.235/2017 es el marco que sustenta la implementación de su GCEU.

En la actualidad, las universidades federales brasileñas operan bajo financiación estrictamente estatal. Con la realización de un cambio en su régimen de gobernanza, es evidente que cambiará su forma de captación de recursos, además de que los roles de los actores internos se modificarán en función de los cambios en su estructura (Mintzberg, 1995). Esto es así, puesto que los roles de los actores que trabajan bajo el modelo tradicional de administración son distintos a los de los roles en un régimen de GCEU.

Según Ganga Contreras *et al.* (2018), la gobernanza universitaria representa una línea investigativa interesante, dinámica y compleja de reciente edificación. En razón de ello, el análisis epistémico del concepto se refiere a la capacidad de gobernar que la vincule a las políticas públicas que se implementan para la organización de las sociedades; satisfaciendo, además, las demandas de la sociedad en general.

Peters (2005), sobre la gobernanza y a la burocracia pública, afirma que, a lo largo de su prolongada existencia, los gobiernos han sido objeto de muchas reorganizaciones y reformas. Según el autor, el principio democrático que subyace en la gobernanza es que la ciudadanía debe tener más influencia en las políticas que se adoptan en su nombre.

En este sentido, la lógica administrativa que da sustento a las reformas en la incipiente tradición de la gobernanza no es muy distinta de la lógica democrática. En primer lugar, existe un viejo argumento en la literatura sobre la administración, según el cual, cuando las organizaciones se hacen más abiertas y participativas, los empleados se sienten más motivados para invertir en ellas su tiempo y energía (Peters, 2005).

Según Brunner (2011), en el modelo de gestión universitaria tradicional, los actores siguen la lógica de una racionalidad instrumental (Polanyi, 2007) y mecanicista (Guerreiro Ramos, 1989) según las cuales los roles de los actores internos son diseñados a partir de la concepción burocrática weberiana (Weber, 1978). Según estos autores, los actores funcionan de acuerdo con el sentido de precisión, velocidad, certeza, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, estricta subordinación, reducción de fricciones y costos personales. Estas características alcanzarían su punto más alto en una administración estrictamente burocrática. Desde esta perspectiva, los actores trabajan en una estructura jerárquica formal, sin posibilidades de mayor interacción y creatividad. En este contexto, el rol de las autoridades estratégicas en relación con los mandos medios y operacionales es verticalista y con controles simbólicos; es decir, al modo de accionar del paradigma de la simplicidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007).

Por el contrario, el rol de los actores universitarios en un modelo de GCEU es simétricamente opuesto. En este, dichos actores pasan de un modelo de gestión burocrática a un régimen de gobernanza en el cual las partes interesadas son articuladas en torno a una dirección estratégica emprendedora (Jongbloed, Enders y Salerno, 2008; BJORQUIST, 2009) y el cual está basado en una racionalidad sustantiva en el cumplimiento de sus roles (Polanyi, 2007; Guerreiro Ramos, 1989). Este modo de accionar corresponde a la dinámica del paradigma de la complejidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007).

La implementación de estos cambios implica que se produzca en la UFDPAR una mayor apertura hacia la sociedad civil y sus actores relevantes, a la par produce una redefinición de su contrato con el Estado. Los cambios mencionados buscan estimular primordialmente respuestas proactivas a las demandas de su entorno cambiante. La universidad definida así queda como una organización de partícipes o partes, en donde la voz e intereses académicos son uno de los focos de atención, sin embargo, no es

necesariamente el único ni el más importante en todo momento (Brunner, 2011; Bleiklie y Kogan, 2007).

Por consiguiente, esta modificación genera profundos cambios en la cultura organizacional, ya que, para implementarse, se deben generar estrategias adaptativas para todos los actores a través de talleres, charlas y reuniones operativas en todos los niveles de la organización.

Como consecuencia de la migración del estilo de gestión burocrático, utilizado incluso en la NGP (Natera Peral, 2005; Kehm, 2012) al régimen de GCEU (Brunner, 2011; Brower Beltramin, 2015 y 2016; Ganga Contreras et al, 2015; Gastón Castrillón, 2021), los actores intervendrían bajo la lógica de la gobernanza, enfocada en resultados y su impacto, así como en utilización de estándares e indicadores de desempeño. Se convertirían en organizaciones más livianas, especializadas, planas, descentralizadas y autónomas, en las que habría una sustitución de las relaciones jerárquicas por contratos con énfasis en la calidad del servicio y orientación hacia el usuario, con colaboración público-privada y con el tercer sector, donde se priorizarían los valores de eficiencia e individualismo (Politt, 2007). Esto la caracterizaría también como una organización emprendedora.

Algunos sostienen que, con estos cambios paradigmáticos, la universidad se transformaría en una empresa de servicios, a través de la cual los roles y funciones se mercantilarían, en la que la misión de los actores internos sería reducida a la generación de ganancias al estilo de la tipología emprendedora (Olsen, 2005; Brunner, 2011) en el espíritu del capitalismo académico (Sleughter y Rhoades, 2004).

No obstante, otros entienden que en la universidad pública (gobernada y gestionada bajo el régimen de GCEU), los actores internos actúan en nombre del bien público. Al respecto, Kehm (2018) enfatiza que uno de los economistas más citados, Paul E. Samuelson, plantea que, para que un bien sea considerado público ha de cumplir dos prerequisites: no ser excluyente y no tener rivalidad.

Lo primero supone que cada uno puede usar o tener acceso a dicho bien sin excepción, mientras que lo segundo significa que el uso del bien por un individuo no debe mermar su disponibilidad para otros usuarios. Sobre la base de lo expresado por Kehm (2018), las universidades federales brasileñas, en general, y la UFDPAr, en particular, ya no pueden ser categorizadas como un bien público puro. Esto es así porque hay restricciones y barreras (exámenes clasificatorios y eliminatorios) para el ingreso de los alumnos que concluyen el secundario en las universidades federales. Asimismo, los

presupuestos asignados por el gobierno son limitados; de hecho, su naturaleza de bien público nunca fue efectivamente alcanzada en Brasil, por lo tanto, no atiende a este criterio.

En esta línea de razonamiento, es coherente afirmar que la participación ciudadana y sus métodos de monitoreo social deben, *a priori*, ser más rigurosos en las universidades. Como fue demostrado, la educación es un bien escaso para la población, en tanto que las demandas por educación, en general, y por la educación superior, en particular, son y siempre serán ilimitadas.

Los planteamientos anteriores avalan la afirmación de que, en el régimen de GCEU, los distintos actores organizacionales necesitan estar más legitimados y más dispuestos a buscar otras fuentes alternativas de financiación, a través de una mayor vinculación con los sectores productivos y de la academia a nivel nacional e internacional.

Por consiguiente, se necesita de estrategias más osadas para la captación de recursos. Por ende, la UFDPPar, nacida ya bajo los impactos sociopolíticos y económicos del siglo XXI, debe incorporar urgente e inexorablemente en su misión estrategias emprendedoras para obtener recursos de distintas fuentes (financiación mixta). De no ser así, e imaginar que la UFDPPar va a depender por siempre del presupuesto estatal, se olvidaría que, en este siglo, el paradigma neoliberal es dominante (por lo menos en el occidente) y su entorno local e internacional posee la tendencia de ser cada vez más hostil. Por este motivo, es de vital importancia su desarrollo integral para garantizar su supervivencia. Además, se considera que la UFDPPar debe anticiparse a los cambios venideros para que pueda seguir garantizando, a lo largo del tiempo, la educación como un bien público para la parte más vulnerable de la sociedad, y, para eso, debe transformarse en una organización flexible y más abierta a su entorno.

En línea con los planteamientos anteriores, el modelo de Brunner (2011) permite caracterizar a las universidades por su tipo de gobernanza, e identifica sus dinámicas de cambios y tendencias evolutivas a nivel internacional. La gobernanza, según el mismo autor, es entendida como la manera en que las instituciones u organismos universitarios se hallan organizados y son operativizados internamente desde el punto de vista de su gobierno y de su gestión. El mismo autor plantea la hipótesis de que las organizaciones universitarias exitosas son aquellas que logran modificar su gobernanza, esto es, el funcionamiento de su gobierno y su forma de gestión, para adaptarse a las cambiantes demandas del entorno en el que se desenvuelven y a las transformaciones estructurales que puedan surgir.

A continuación, se muestra la Figura 3, que presenta dos ejes continuos dispuestos ortogonalmente, de acuerdo con lo planteado por Brunner (2011):



Figura 3: Esquema representativo de regímenes de gobernanza sobre los ejes de legitimidad y efectividad. Tomado de Brunner (2011).

La tipología básica de regímenes de gobernanza universitaria, demostrada por Brunner (2011), presenta dos ejes: uno vertical, que representa la gestión en términos de la legitimidad, y un eje horizontal, que representa la efectividad del gobierno universitario.

De esa manera, el eje vertical, que representa la gestión y conducido por el principio de efectividad, se despliega entre el modelo de gestión burocrática en la parte superior y un modelo emprendedor de gestión en la parte inferior.

El eje horizontal o de gobierno, como se ha mencionado, regido por el principio de legitimidad, aparece desde un extremo izquierdo hacia un extremo derecho y sería el modelo más común desde el comienzo de la modernidad. Como puede observarse, los dos ejes cartesianos presentados generan cuatro cuadrantes, donde están ubicadas las variaciones de los regímenes de gobernanza y tendrían la conformación de un gradiente.

- El cuadrante 1 representaría el modelo burocrático de característica mecanicista *weberiana*, que encarna una organización con sus características clásicas.
- En el cuadrante 2, se encuentra el modelo colegial, que representa la tipología tradicional de universidad, con su arquitectura hegemónica de autogobierno, presente en el mundo entero y frecuente en América Latina.

- En el cuadrante 3, se encuentra un modelo más abierto, conformado por las partes interesadas, en donde los actores internos y externos participan de forma proactiva y más interactiva del gobierno universitario y de su accionar. Este modelo representa una radical apertura de la universidad pública hacia la sociedad civil y a sus actores relevantes, junto con una redefinición de su contrato con el Estado, y estimula a la universidad a responder competitivamente a los cambios de su entorno y a la demanda del mayor número posible de partes interesadas.
- El cuadrante 4 se reserva para el gobierno y la gestión de las instituciones privadas, que operan plenamente en mercados de estudiantes, profesores, servicios y productos de conocimiento.

En estos términos, para estudiar la transformación de la gestión y de los procesos de gobierno y gestión universitaria de acuerdo con el decreto n.º 9.203/2017 del Ejecutivo Federal brasileño, es necesario plantear un esquema conceptual que facilite la comprensión de tales dinámicas, así como las tendencias de cambios organizacionales en la UFDPAr. En función del análisis precedente, en principio, es claro pensar que el modelo de gestión actual de la UFDPAr se corresponde con los cuadrantes 1 y 2 del modelo de Brunner (2011) (aspectos que serán profundizados en los Capítulos III y IV de esta tesis). Al respecto, Garzón Castrillón (2019) plantea la necesidad de realizar estudios estratégicos sobre desempeño de las universidades, en los que la perspectiva del gobierno universitario se realice desde el paradigma corporativo.

Para realizar estos cambios, es fundamental investigar en los contextos universitarios aspectos clave tales como la dirección y el compromiso de la alta dirección, la gestión del conocimiento corporativo, la cultura y el aprendizaje organizacional, la gestión humana, y las nuevas tecnologías para dicha gestión. La gestión del conocimiento (GC) es primordialmente la gestión del conocimiento de las organizaciones y de su capital intelectual para mejorar la peculiaridad de su desempeño, agregando valor, al permitirle actuar de manera más inteligente. Para el autor, la ciencia cognitiva, la ciencia de cómo los humanos (y según algunos, también los dispositivos artificiales) piensan, conocen, razonan, sienten y se emocionan, ha llegado a combinar varias áreas, incluidas, principalmente, la psicología, la filosofía, la lingüística, la computación y la inteligencia artificial (Wiig, 1993).

En esta dirección, la GC es el conjunto de estrategias para crear, adquirir, compartir y utilizar activos de conocimiento, así como establecer flujos que aseguren la información

necesaria para el tiempo y el formato adecuados, con el fin de ayudar en la generación de ideas, la resolución de problemas y la toma de decisiones (Silveira y Varvakis, 2021).

Por otro lado, para estos autores, la Gestión de la Información (GI) es un conjunto de estrategias para identificar las necesidades de información, mapear los flujos formales de información en las diferentes áreas de la organización, así como la recopilación, filtrado, análisis, organización, almacenamiento y difusión de información, con el objetivo de apoyar el desarrollo de las actividades diarias y la toma de decisiones en un entorno corporal reactivo.

La gobernanza de la tecnología de la información (TI) es un subsistema de la gestión del conocimiento que permite gestionar los varios subsistemas de la universidad tales como la gobernanza en TI, el conocimiento organizacional, la gestión de bibliotecas y otros. Además, el uso de la TI tiene el potencial de contribuir a todas las perspectivas de desempeño de relacionados con la GC, tales como la memoria organizacional, la gestión documental (GD), la satisfacción del usuario, la calidad de los procesos documentales, la capacidad para aprender, innovar y mejorar el conocimiento organizacional, al igual que la optimización de los recursos financieros (Borges Morais *et al.*, 2020). Adicionalmente, la gobernanza en TI abarca los subsistemas informáticos de cada una y todas las áreas funcionales de la universidad, en los niveles operacionales, tácticos y estratégicos de la UFDPPar.

Por este motivo, la gobernanza de las universidades demanda modificaciones y actualizaciones, que permitan optimizar la toma de decisiones y dar respuestas a las exigencias de un mundo cambiante (Peters, 2005). En ese contexto, se observa que hay numerosas iniciativas que apuntan a fortalecer los principios de calidad, pertinencia, inclusión y gobernanza, con el objetivo de dar respuesta a los grandes problemas de la sociedad en general (Maldonado, 2016).

Por consiguiente, se coincide con lo que plantea Brunner (2011), que garantiza que las universidades exitosas son aquellas que logran modificar su régimen de gobernanza, en el que por gobernanza se comprenden las tensiones o conflictos que ocurren en el GU (Consejo Universitario). Todo esto en la búsqueda de consensos para la consecuente ejecución de las directrices y políticas por parte de los órganos tácticos y operacionales. Considerando en ese sentido el permanente monitoreo de la esfera de gestión por aquel órgano del gobierno universitario.

Según Bessa Rebelo *et al.* (2020), a pesar de las sorprendentes transformaciones que la sociedad contemporánea viene atravesando, hoy en día gran parte de las

organizaciones no parecen funcionar de manera muy distinta de aquellas de hace 20, 30 o, incluso, 50 años.

En efecto, la jerarquía basada en controles (con muchos niveles, divisiones funcionales, papeles, y recompensas diferenciadas e informaciones fragmentadas) sigue siendo el modelo organizacional predominante en muchas universidades. Además, las universidades no han quedado inmunes a responder a los cambios ambientales de modo efectivo (Bessa Rebelo *et al.*, 2020). En realidad, ellas se sienten obligadas a cambiar, pero terminan haciéndolo a través de filosofías ya superadas; así, replican estructuras ineficientes y privilegiando el viejo paradigma newtoniano-cartesiano, que valoriza las partes en detrimento del todo.

II.2.8. Proceso estratégico del plan de desarrollo institucional en un régimen de GCEU

Para tratar acerca de la epistemología de esta teoría, en primer lugar, se considera importante la definición de lo que es «estrategia». Según Robert y Dias (2000), la palabra estrategia tiene origen militar y proviene del griego στρατηγία (*strategía*), que significa «oficina del general». Con el transcurso del tiempo, la palabra adquirió diferentes connotaciones, a saber:

- Ciencia o arte del comando militar, según se aplica a la planificación y conducción global de operaciones de combate a gran escala.
- Maniobra militar diseñada para engañar o sorprender al enemigo («El arte de la guerra» de Sun Tzu).
- El arte o habilidad de usar estratagemas en política, negocios, cortejos o situaciones similares.

En virtud de la derivación del término estrategia para el campo de los negocios, el concepto fue aplicado por distintos autores a través de conceptos que, en realidad, son sinónimos. Por ejemplo, planificación estratégica, estrategia corporativa, administración estratégica, dirección estratégica y otros (Johnson *et al.*, 2006).

Según la teoría de la dirección estratégica o cualquiera de sus sinonimias aplicadas, ella se ocupa del alcance de una organización a lo largo del tiempo, mediante la configuración de sus recursos y competencias. Para Hill y Jones (2011), la administración estratégica se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los

administradores de la organización utilizan para alcanzar un desempeño superior, así como una ventaja comparativa para sus organizaciones.

Al respecto, la legislación brasileña vigente exige que las universidades federales implementen estrategias que incluyan la filosofía del régimen de gobernanza. Para ello, es pertinente atender la teoría de la dirección estratégica, en vinculación con las demás teorías del marco epistemológico integrador elegido.

Muchas de esas estrategias son genéricas, es decir, se aplican a todas las organizaciones, grandes y pequeñas, de manufacturas y servicios, lucrativas y no lucrativas, privadas o públicas (Johnson *et al.*, 2006).

Por otro lado, según Johnson *et al.* (2006), una cuestión evidente, pero, a menudo muy ignorada, es el papel central del GU y sus deliberaciones sobre la estrategia. Hay importantes diferencias entre países en cuanto a la composición y el *modus operandi* de sus equivalentes GUs. A su vez, estas diferencias tienen una considerable influencia en cómo se configuran los propósitos de una organización y en la forma de desarrollar las estrategias.

En función de lo anteriormente expresado, las organizaciones tienen que afrontar los retos del desarrollo estratégico. Algunas, por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades. El término estrategia corporativa se utiliza en esta tesis doctoral fundamentalmente porque el concepto corporativo, tal cual es empleado en el constructo de GCEU, engloba las estrategias y las decisiones estratégicas en todo tipo de organizaciones grandes y pequeñas, empresas comerciales, y organizaciones públicas; lo que incluye la UFDPPar (Johnson *et al.*, 2006; IBGC, 2015).

De ese modo, la estrategia corporativa supone el nivel más general de estrategia en una organización; en ese sentido, engloba a los tres niveles de la GCEU: el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operacional (Johnson *et al.*, 2006).

Según los autores Johnson *et al.* (2006) y Hill y Jones (2011), las características que suelen relacionar los términos estrategia y dirección estratégica se pueden vincular en el contexto de la GCEU; y generan, así, el siguiente aspecto: la inclusión de todas las partes interesadas clave de la UFDPPar a través de procesos legitimadores electorales, en la composición del GU y la subordinación de los directivos funcionales a este órgano máximo de toma de decisiones. De esta manera, se evita la superposición de decisiones estratégicas entre las dos dimensiones de la GCEU, el GU y la dirección ejecutiva (Brunner, 2011). Adicionalmente, garantiza que en la UFDPPar exista unidad de comando y unidad de dirección Chiavenato (2004). Por consiguiente, las decisiones estratégicas

del GU se destinan a lograr todas las ventajas comparativas posibles en término del desempeño de la universidad (Johnson *et al.*, 2006).

Dichos autores, tal como se expresa anteriormente, tipifican las estrategias como plan o como patrón. A su vez, mencionan que aquellas estrategias deliberadas, que no fueron llevadas a cabo, son consideradas estrategias fracasadas.

Al respecto, Mintzberg y Quinn (1993) proponen el modelo de estrategias deliberadas y emergentes, el cual plantea que las estrategias pueden ser independientes unas de las otras. En dicha definición, la estrategia como un plan se caracteriza por la intención de su implementación —para estos autores, estrategias deliberadas—. Por otro lado, la estrategia como un patrón o emergentes son aquellas estrategias que surgieron espontáneamente de los niveles más bajos de la organización, y que, posteriormente, fueron asumidas conscientemente, lo que las califica también como estrategias elaboradas, tal como se muestra en la siguiente Figura 4:

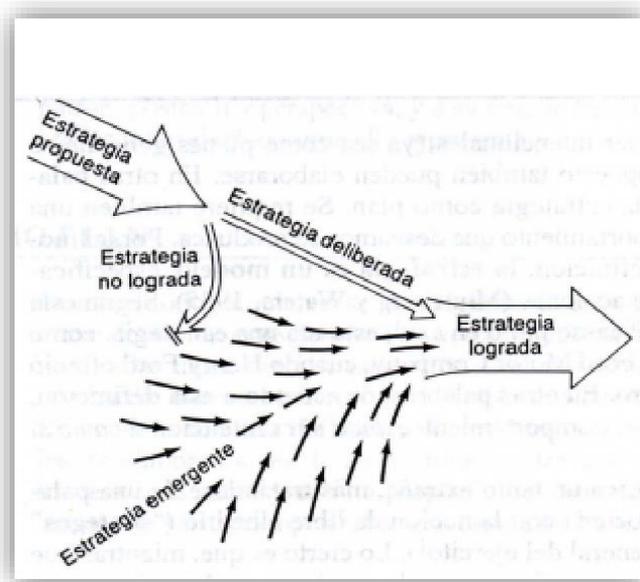


Figura 4: Estrategias deliberadas y emergentes. Tomado de Mintzberg y Quinn (1991).

De esa manera, Mintzberg y Quinn (1993) aclaran que, después de que el GU formula la estrategia, esta es desplegada en cascada hasta los liderazgos de las unidades intermedias COADIM y CONSAC, que las traducen en planes tácticos, para la implementación por todos los actores o fractales y partes interesadas internas de toda la organización.

Mientras tanto, en la misma obra, Quinn (Mintzberg y Quinn, 1993) se opone a esta idea al razonar que, por más que la cúpula administrativa traduzcan las estrategias en

planes tácticos, el plan trazado no es seguido con estricta obediencia por la estructura organizacional. Según este autor, lo que ocurre, efectivamente, es un desencadenamiento de decisiones estratégicas en los diversos niveles de la organización; es decir, en los subsistemas estratégicos.

Este autor afirma también que, cuando una universidad bien administrada realiza cambios importantes en sus estrategias, las perspectivas analíticas tienen poca semejanza con la racionalidad tradicional de la literatura de dirección estratégica. En definitiva, lo que ocurre es que, al contrario de un proceso racional centralizado e implementado de “arriba abajo” en donde los actores siguen un plan formal rígido, lo que se consolida es un patrón emergente generado por los subsistemas; es decir, un proceso incremental (Mintzberg y Quinn, 1993).

Dicho patrón emergente, que se forma desde los distintos subsistemas de manera disciplinada, se condensa y se incrementa. Por ese motivo, Quinn (Mintzberg y Quinn, 1993) llama a ese nuevo patrón emergente de incrementalismo lógico; es decir, que la estrategia es construida paso a paso, de forma incremental y coordinada por la suma de las aportaciones de los distintos subsistemas.

Desde otra perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007) plantean la formación de la estrategia mediante la contribución de distintas escuelas de pensamiento. Cada una de ellas califica y captura un punto de vista particular en el proceso estratégico, en donde cada escuela posee la característica a continuación:

- de diseño/concepción prescriptiva;
- de planificación - formal/prescriptivo;
- de posicionamiento - analítico/prescriptivo;
- empresarial - visionario/descriptivo;
- cognoscitiva - mental/descriptivo;
- de aprendizaje - cognoscitiva/descriptiva - emergente;
- de poder - de negociación/emergente;
- cultural - colectivo/ cooperativo - emergente;
- ambiental - reactivo - emergente;
- de configuración - de transformación.

Las diez escuelas de pensamiento estratégico, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007), son agrupadas en cuatro conjuntos así distribuidos: las tres primeras son prescriptivas (planeamiento de arriba abajo). Las tres escuelas siguientes consideran

aspectos específicos del proceso de creación estratégica y son descriptivas; las otras tres tienen una perspectiva colectiva emergente, lo que las vincula al incrementalismo lógico de Quinn (1993) (planeamiento de abajo arriba). En tanto que cada una de ellas posee una característica distintiva, respectivamente, en procesos de negociación, cultura y reacción al ambiente externo.

El último grupo, según los autores, es presentado por una sola escuela y combina a todas las anteriores. Por esa razón, es llamada escuela de configuración porque adapta la organización a los cambios del ambiente externo en función del ciclo de vida del proceso estratégico de la universidad. En esta escuela, las personas agrupan los diversos elementos de la estrategia en busca de una mejor integración. Por lo tanto, el proceso estratégico de la universidad es realizado bajo una perspectiva de transformación; por tal motivo, incorpora buena parte de la tradición prescriptiva y de prácticas sobre el cambio estratégico.

De manera más actualizada, al respecto, Johnson *et al.* (2006) plantean otro modelo, denominado los tres prismas de la estrategia que se utilizan y se basan en distintas teorías de la organización. Dichos prismas sirven para impedir que se use una única perspectiva, lo que implicaría una comprensión parcial y, tal vez, sesgada del proceso de la formulación de la estrategia. En ese sentido, el prisma de la estrategia significa que se puede dar lugar a distintas opciones o soluciones, planteando la solución desde distintas perspectivas o, más específicamente, desde distintos prismas. Este hecho la hace coincidir con la escuela de configuración de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007). Estos autores clasifican a los tres prismas de la siguiente manera: i) prisma de diseño; ii) prisma de la experiencia y iii) prisma de las ideas.

Estos prismas de la estrategia, en realidad son complementarios entre sí. De esta manera, en la formulación de la estrategia los estrategas definen la perspectiva que desean que sea la dominante y la complementan con los otros prismas. Esta técnica de formación de estrategia es la más actualizada en la literatura sobre dirección estratégica.

A su vez, las perspectivas sobre procesos estratégicos, presentados por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007) y Johnson *et al.* (2006) son fundamentales para instrumentalizar al GU de la UFDPAr, respecto de las opciones para la formulación estratégica de la universidad. En función de lo dicho precedentemente el GU, en conformidad con dicha legislación y el instrumental teórico, puede elegir la dinámica más apropiada; es decir de arriba abajo o abajo arriba, para el desarrollo del Plan de Desarrollo de la Gobernanza (PDG) de la UFDPAr. Antes de tomar estas decisiones el comité

estratégico tiene que realizar un diagnóstico estratégico, para que el GU pueda formular las estrategias para la UFDPAr.

Para Hitt *et al.* (2012) y Hill y Jones (2011), una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor en relación con la de otras en el mismo tipo de negocios o industria o en una semejante.

En términos específicos, una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. En este mismo sentido, Hill y Jones (2011) afirman que las estrategias son las acciones que los directivos toman para ejecutar un modelo de negocio.

Según estos autores, los miembros del GU no toman decisiones estratégicas en el vacío. En realidad, empiezan la elaboración de estrategias con un pensamiento estratégico meticuloso y consideran no solamente las estrategias que su empresa está tomando, sino también las de sus competidores y la manera en que estos puedan responder a cualquier iniciativa estratégica que decidan tomar en este momento, así como en el futuro (Hill y Jones, 2011).

Según Hitt *et al.* (2012), al realizar el proceso estratégico, generalmente las organizaciones utilizan dos modelos para recabar la información, el conocimiento que requieren en sus estrategias y cómo implementarlas. El conocimiento que se adquiere con estos modelos también sirve de base para dar forma a la visión y la misión de la empresa. Los modelos mencionados son respectivamente: i) el modelo de la organización industrial y ii) el modelo basado en los recursos.

El «modelo de la organización industrial (OI)» considera que el entorno externo es el principal determinante de las acciones estratégicas de una organización. En este modelo, la clave radica en identificar una industria atractiva y competir con éxito en ella. Por otro lado, «el modelo basado en los recursos» sugiere que las capacidades de los recursos únicos de una empresa son un enlace crítico con la competitividad estratégica (Hitt *et al.*, 2012).

Según estos autores, el primer modelo se refiere al entorno externo, mientras que el segundo, se concentra en el entorno interno. La dirección o administración estratégica, por lo tanto, es operativizada a través de un proceso estratégico que, generalmente, es realizado en cuatro fases: formulación, implementación, control y retroalimentación. Tal proceso estratégico está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones, y acciones que requiere una empresa, para lograr una competitividad estratégica y obtener un desempeño superior (Hitt *et al.*, 2012).

Al mismo tiempo, el proceso estratégico de la UFDPPar deberá incluir de manera permanente las demandas históricas relacionadas a la educación superior de su micro entorno regional, ubicadas en los estados de Piauí, Maranhão, y Ceará.

Consecuentemente, la UFDPPar podrá generar estrategias para la creación de oportunidades en su entorno de actuación, mediante la acumulación de recursos y competencias que la GCEU genera.

En el régimen de GCEU el proceso estratégico es afectado por la estructura organizacional, la fuerza del entorno; también, por los valores de aquellos que tienen influencia dentro de la UFDPPar.

Para Robert y Dias (2000), David (2003), Johnson *et al.* (2006), Hill y Jones (2011) y Hitt *et al.* (2012), el proceso formal de planeación estratégica se compondría de los siguientes pasos, a saber:

- 1) Pensamiento estratégico, que es una clase de pensamiento reflexivo en profundidad teniendo en cuenta al escenario contextual global de la universidad.
- 2) Reflexión estratégica, que es la clase de reflexión que se da en la mente de los miembros del CONSUNI teniendo al rector en su presidencia, en las fases de formulación, seguimiento y control de las directrices y políticas estratégicas de la universidad. Posteriormente, se da también, en la mente de los ejecutivos funcionales en la fase de implementación.
- 3) Análisis del ambiente interno de la organización para la identificación de fortalezas y debilidades.
- 4) Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
- 5) Análisis del ambiente externo de la organización para la identificación de oportunidades y amenazas.
- 6) Selección de estrategias, que se construyan sobre las fortalezas de la organización, y corrijan sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas, y oponerse a las amenazas externas.
- 7) Puesta de la estrategia en práctica.

Para David (2003) y Johnson *et al.* (2006) la estrategia de una empresa o de un organismo universitario se compone de dos elementos:

1. Un elemento proactivo (gobernanza), que incluye la introducción de códigos de buen gobierno corporativo en la universidad, privilegiando a gestión de riesgos, que implica la anticipación de los hechos futuros y los cursos de acción, incluso antes de que se vivan las situaciones específicas en las que se aplicarán (Rosetti y Andrade 2014; TCU, 2014;

IBGC, 2015; Arakaki, 2020; Brower Beltramin, 2016; Ganga Contreras *et al.*, 2015; Kehm, 2012; King Domínguez *et al.*, 2019).

2. Un elemento reactivo en planeamiento estratégico (Plan de Desarrollo de la Gobernanza), que responde a oportunidades y amenazas del entorno, y a las experiencias que la universidad vive en el momento en que se está llevando a cabo la estrategia (Robert y Dias 2000; David, 2003; Johnson *et al.*, 2006, Hill y Jones, 2011 y Hitt *et al.*, 2012).

Estas modelizaciones de Mintzberg y Quinn (1993), Johnson *et al.* (2006) y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007) son también particularmente útiles, para la comprensión de las tramas estratégicas, que estarán intrínsecamente involucradas en el método empírico para implementación de la GCEU en la UFDPAr.

II.2.9 La reflexión estratégica como base del Plan de Desarrollo Institucional

Según Robert y Dias (2000), la reflexión estratégica es la fase más importante de la planeación estratégica. En primer lugar, porque es la primera actitud que el GU debería tomar para enfrentar el proceso estratégico; en segundo lugar, porque viabiliza que el proceso estratégico sea realizado en términos realistas.

En razón de su especificidad, Robert y Dias (2000), predicen que, aunque la mayoría de las universidades cuentan con un proceso de Plan de Desarrollo, a veces muy sofisticado, no cuentan con un proceso formal de reflexión estratégica, o sea, no disponen de un proceso o metodología para reflexionar en forma estratégica.

En base al planteamiento anterior, los autores describen algunas características de la reflexión estratégica, que se presentan a continuación:

- El proceso de reflexión estratégica establece un marco de referencia o perfil, contra el cual se prueban las decisiones en curso. Revisa y cuestiona el rumbo de la universidad.
- El proceso requerido para determinar la dirección futura de la UFDPAr no es la Planificación estratégica, sino, la reflexión estratégica.
- La reflexión estratégica permite al GU reunirse y pensar con detenimiento sobre los aspectos cualitativos de la UFDPAr y del ambiente que enfrenta. El equipo puede entonces, decidir sobre una visión y estrategia, comunes y compartidas, para el futuro de la UFDPAr. Por supuesto, alineados, con los distintos fractales y equipos fractales de la universidad.
- El normal que, en las reuniones del GU para formular el proceso estratégico, se confunden las discusiones estratégicas, con los puntos operacionales. Los factores y

elementos, estudiados y evaluados, en un proceso de «reflexión estratégica» no son los mismos que en los procesos de «planificación operacional», por tal motivo, han de asignarse diferentes intervalos a cada proceso.

- Un buen proceso de reflexión estratégica, dará como resultado un perfil o identidad para la UFDPAr, que luego puede usarse para determinar qué áreas de la universidad recibirán mayor o menor énfasis.
- La reflexión estratégica produce una clara lista de productos y actividades que necesitan reducirse, junto con un análisis claro y razonado acerca de porque tiene que hacerse de tal modo.
- El proceso de reflexión estratégica, incorpora una valoración cualitativa y cuantitativa tanto del ambiente interno como del externo. Es altamente subjetivo, ya que consta de las percepciones personales de cada miembro del GU. La mayor parte de la información que se requiere es sencilla y fácil de conseguir, pues está almacenada en la mente de cada persona, o fractal elemental. La clave consiste en aprovechar ese conocimiento y traer ese conocimiento hacia un foro objetivo.

De lo recién planteado, se puede decir que no se puede llevar a cabo el planeamiento estratégico de una organización pública, sin antes activar la ciudadanía, a decir, todas las partes interesadas de la Universidad, por lo que, si no es así, el Plan de Desarrollo de la Gobernanza (PDG) carecería de la legitimidad necesaria para lograr éxito en su proceso estratégico, y, además excluiría de tal proceso inputs valiosos que poden ser aportados por quien se preocupa con el éxito de la UFDPAr.

II.2.10 El ciclo de vida del proceso estratégico en un régimen de GCEU

Según Robert y Dias (2000), uno de los mayores desafíos de la UFDPAr para el futuro será adaptarse permanentemente a su entorno. Como ya fue mencionado anteriormente, la velocidad de evolución de las situaciones, la rapidez de los múltiples eventos, los ciclos de vida del planeamiento estratégico cada día más cortos, serán las características de nuestro entorno para los próximos años, lo cual exige que se ponga más atención en la anticipación de los hechos, a decir, en la visión estratégica. En realidad, este comportamiento cambiante del entorno ya fue pronosticado hace siglos cuando el filósofo griego, Heráclito, sentenció que todo fluye.

Según los autores, el ambiente actual y futuro, será caracterizado por la velocidad y constante aceleración de los cambios, que en general son de gran magnitud e influencia

para la universidad. Cabe decir que estos cambios siempre fueron una constante para las organizaciones, en general, pero, eran cambios internos, de otra índole y diferentes a los que vivimos hoy. En efecto, eran ciclos en cierta manera previsible, correspondiente a políticas definidas por la propia universidad. Sin embargo, la administración universitaria de aquel entonces se realizaba bajo un modo «lineal» y operativo (fijación de metas, planificación operativa, extrapolaciones e interpolaciones con base en datos de años anteriores, y a contactos con el poder y a la política económica desarrollada por los sucesivos gobiernos). Sin embargo, desde que Mintzberg y Quinn (1993) explicaron la dinámica de la formación de las estrategias, sea las deliberadas o las incrementales, se volvió difícil predecir la forma en que ellas surgen. Por consiguiente, esa dinámica impacta en la previsibilidad de los ciclos de los procesos estratégicos. Según demuestran Robert y Dias (2000), se trata, en efecto, de anticipar el fin de un ciclo vislumbrando el inicio del siguiente, para perpetuar de esta manera, el desempeño de la UFDPar y la generación de valor público, que es su razón de existir. La Figura 5, a continuación, expresa la dinámica de los ciclos estratégicos:

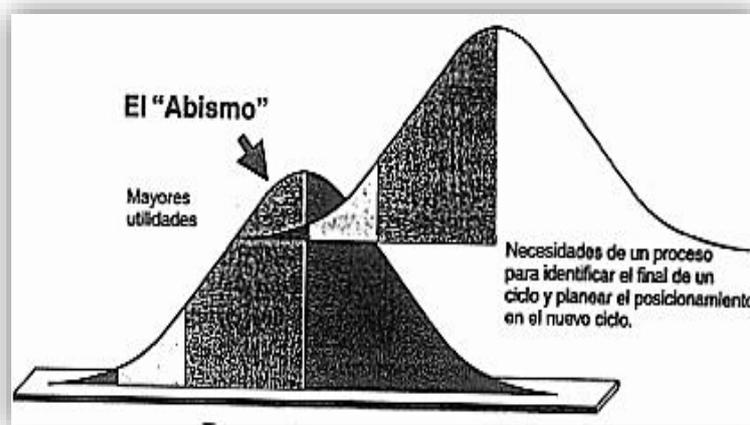


Figura 5: El final de un ciclo y el comienzo del ciclo estratégico siguiente. Tomado de Robert y Dias (2000)

La Figura 5 demuestra que la visión estratégica, realizada bajo una profunda reflexión estratégica, es fundamental para la percepción de los cambios ambientales de la UFDPar y la toma de decisión estratégica proactiva, necesaria, para promocionar el permanente alineamiento estratégico de la universidad con su entorno.

Según Robert y Dias (2000), los nuevos ciclos estratégicos son como las olas del mar. Las universidades que aprenden a identificar este momento en la curva son como

surfers, aprovechan sucesivamente la próxima ola a lo largo del tiempo. Una visión clara de esta dinámica mantiene el posicionamiento de la universidad actualizado.

De este análisis surge que cuando el ciclo estratégico se acerca de un punto de máximo, como el de una distribución normal, eso significa que el planeamiento anterior alcanzó su máxima capacidad de predicción, es decir, su ocaso. En este momento el nuevo planeamiento para el próximo ciclo estratégico ya debe estar formulado, porque su ausencia pone a la universidad frente a un abismo de incertidumbres, es decir, un horizonte futuro sin objetivos y metas definidos. Tal situación no puede ocurrir en un régimen de GCEU. En el apartado siguiente se tratará con más profundidad respecto de reflexión estratégica.

Las dos condiciones precitadas son fundamentales para que la UFDPPar pueda llevar a cabo su planeamiento estratégico. En este sentido, incluso para generar un cambio de modelo de gestión universitaria, el proceso estratégico tiene una importancia destacada y estrecha relación con las decisiones estratégicas que sean aprobadas por el CONSUNI y la consecuente implementación de las mismas por parte de los liderazgos ejecutivos de la UFDPPar (Johnson *et al.*, 2006), ya que tales decisiones poseen naturaleza compleja.

II.2.11 Gestión de riesgos

Según Hitt *et al.* (2012), en términos generales, un riesgo se entiende como la incertidumbre que enfrenta el inversionista respecto a las pérdidas o a las utilidades económicas que obtendrá de una inversión determinada. En este sentido, los desempeños superiores al promedio son definidos como los que exceden a la cantidad que un inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado de riesgo similar. Tales rendimientos suelen medirse en términos de cifras contables, el rendimiento sobre los activos (tangibles e intangibles) y sobre el capital o el desempeño de la organización. En este sentido, para Robert y Dias (2000), para gestionar sus riesgos inicialmente, la universidad puede concentrarse en los controles financieros internos y en la divulgación externa de la información. Posteriormente, el CONSUNI puede dedicarse a ampliar los requisitos de control interno, más allá de los meros controles financieros, fijarse en el papel y la eficacia de la universidad, así como de su propio autocontrol.

Consecuentemente, la gestión de los riesgos, se ocupa de verificar de manera anticipada los riesgos relacionados con cualquier estrategia o toma de decisión de la organización. En términos más generales, es imprescindible mantener un abordaje

conservadora en la revisión y o implementación de la GCEU de la universidad (*Guía de Política de Governança*, 2018). La Tabla 2 ilustra los factores críticos de riesgo en los procesos estratégicos de un régimen de GCEU.

Variables	Factores críticos	Repercusiones
1. Asimetría de información	Niveles amplios de asimetrías informativas entre agente y principal	i) Selección adversa (información oculta); ii) riesgo moral en su comportamiento (acciones ocultas); iii) baja calidad de los gobiernos corporativos, y iv) poca transparencia
2. Divergencia de intereses	El principal y el agente tienen objetivos diferentes	Priorización de metas particulares
3. Sistemas de control	Comportamientos oportunistas del agente	Intereses disímiles entre el principal y el agente
4. Marcos regulatorios	Inadecuación en su enfoque	Déficit de análisis y reflexión por todas las partes interesadas: anacrónico, obsoleto, y superado por sus propias estructuras orgánicas
5. Mercado de los directivos	Gestión ineficaz	Expulsión de los directivos que mantengan políticas subóptimas.
6. Sistemas de compensación	Incentivos positivos y negativos	Reflejo en el desempeño
7. Composición y función del CONSUNI	Adecuación al capital social de la organización (interno y externo)	Grado de eficiencia del CONSUNI
8. Funcionamiento del CONSUNI	Frecuencia de reuniones, perfil de consejeros	Calidad de las reuniones, grado de sinergia y eficiencia de la gobernanza
9. Problemas del doble rol	Participación del Agente en el CONSUNI y en la gestión ejecutiva.	Riesgos e ineficiencia organizacional

*Tabla 2: Factores críticos para los riesgos en el contexto de un régimen de GCEU
Elaboración propia, desde Ganga Contreras et al. (2015)*

La Tabla 2 muestra los aspectos de los códigos de gobernanza que las universidades públicas pueden introducir y monitorear en sus contextos organizacionales, para poner barreras a desviaciones de conducta y a la ocurrencia de fraudes y corrupciones, es decir, control para mejorar el desempeño de la universidad.

II.2.12 Teorías de la agencia, partes interesadas, redes y complejidad en un régimen de GCEU

En torno a las teorías de la agencia, de redes y del servidor (*stewardship*), han surgido dos tipos de gobiernos corporativos opuestos: el modelo *shareholders* o angloamericano, y el modelo *stakeholders* o alemán (Acosta Palomeque, 2018). El

primero, cubre las expectativas del propietario; mientras que el segundo, el de las partes interesadas, tiene por objetivo satisfacer las expectativas y propósitos de todos los grupos de interés de la organización (Johnson *et al.*, 2006). En el caso de las universidades federales brasileñas, los dos modelos precitados son complementarios, ya que los propietarios y las partes interesadas son los actores internos y externos y coinciden, por inclusión y extrapolación, con la sociedad en general (Johnson *et al.*, 2006).

Es desde esta perspectiva que la UFDPPar debe organizar su órgano de gobierno (GU). Para tal fin, las funciones de las partes interesadas clave de una organización universitaria pública, son ser actores activos, de forma directa e indirecta, en la formulación de las estrategias y del control de la agenda político-organizacional y social para el buen funcionamiento del gobierno universitario. Este es el modo de accionar que se corresponde con la dinámica incluyente del paradigma de la complejidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007).

La profusión de planteamientos de la teoría de la agencia o enfoque contractual, conocida también como enfoque «Principal-Agente» se asocia a una línea de la nueva economía institucional y su génesis en los planteamientos de los profesores norteamericanos Michel Jensen y William Meckling (1976), quienes definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas el CONSUNI (principal) contrata a los directivos ejecutivos de la UFDPPar (agentes) para realizar la gestión de las áreas funcionales de la Universidad en su nombre, lo que implica delegación de autoridad y responsabilidad (Ganga Contreras *et al.*, 2015). La Figura 6 que se presenta a continuación muestra un flujograma de la aplicación de la contractualidad que debe existir entre el GU y la gestión ejecutiva de la UFDPPar bajo el régimen de GCEU.

La teoría de agencia (TA) se ocupa de los costos de agencia tanto de los monetarios como de los no monetarios. Parece ser que, en el caso de la universidad, impactan más los costos no monetarios; aunque, indirectamente, sus relaciones tienen impacto económico. Esta teoría, por ende, propone que el gobierno y la gestión deben estar separados para posibilitar el control del ámbito de las acciones ejecutivas de las organizaciones (Saito y Silveira, 2008).

Uno de los rasgos que puede impedirles a las universidades tradicionales o hegemónicas de maximizar su desempeño en los procesos de toma de decisiones es su compleja organización; que no es diseñada acorde a la lógica del paradigma de la complejidad que en esta tesis es utilizada para la dinamización del marco epistemológico integrador que incluye la teoría de la agencia. Como ya se ha dicho, la responsabilidad en

el régimen de GCEU es obligatoriamente dividida entre funcionarios especializados en enseñanza, investigación, compra de materiales, finanzas, contabilidad, tecnologías de información, desarrollo, innovación, estrategias y otros.

Consecuentemente, esta estructura debe estar entrelazada a un sistema de comunicaciones, de manera que las decisiones tomadas por el nivel estratégico y por los niveles funcionales y operacionales sean coherentes, a través de los individuos y los distintos grupos focales de trabajo (fractales), bajo el liderazgo del GU, este que actúa de manera conjunta y de forma yuxtapuesta al liderazgo del Rector, que desarrolla su rol en la posición de presidente de este consejo máximo de toma de decisiones de la universidad.

Por lo tanto, el control corporativo es una herramienta que tiene como propósito alinear los comportamientos oportunistas de los agentes hacia los objetivos que tiene el principal, convirtiéndose, por lo tanto, en un mecanismo efectivo que permite enfilear intereses disímiles. En este sentido, al igual que en cualquier tipo de relación contractual, la finalidad es disciplinar los diversos intereses que emergen, reduciendo la probabilidad de comportamientos oportunistas o atrincheramiento de los directivos (Ganga Contreras *et al.*, 2015).

Según el autor, a los efectos de la implementación de la GCEU en la UFDPAr, debe existir un apropiado número de dispositivos alineadores y estos mecanismos de control deben funcionar adecuadamente. De esta manera, será posible mejorar la eficiencia organizacional por medio del aseguramiento de la unidad de dirección y un mejor cumplimiento de los objetivos que se proponen las universidades.

Como el principal GU es quien debe recurrir a los citados mecanismos de supervigilancia para alinear intereses y monitorear de forma más eficiente al rector, es probable que estos sistemas sean más valorados por las partes interesadas de la universidad.

Este hecho, implica que el colegiado máximo debe realizar esfuerzos continuos y sistemáticos para mejorar los sistemas de control interno (control por resultados, inspección de procesos, auditorías y contralorías internas), pero, también, de los sistemas de control externo auditorías y contralorías externas, rendición de cuentas a la sociedad, sistemas de acreditación y certificación (Ganga Contreras *et al.*, 2015).

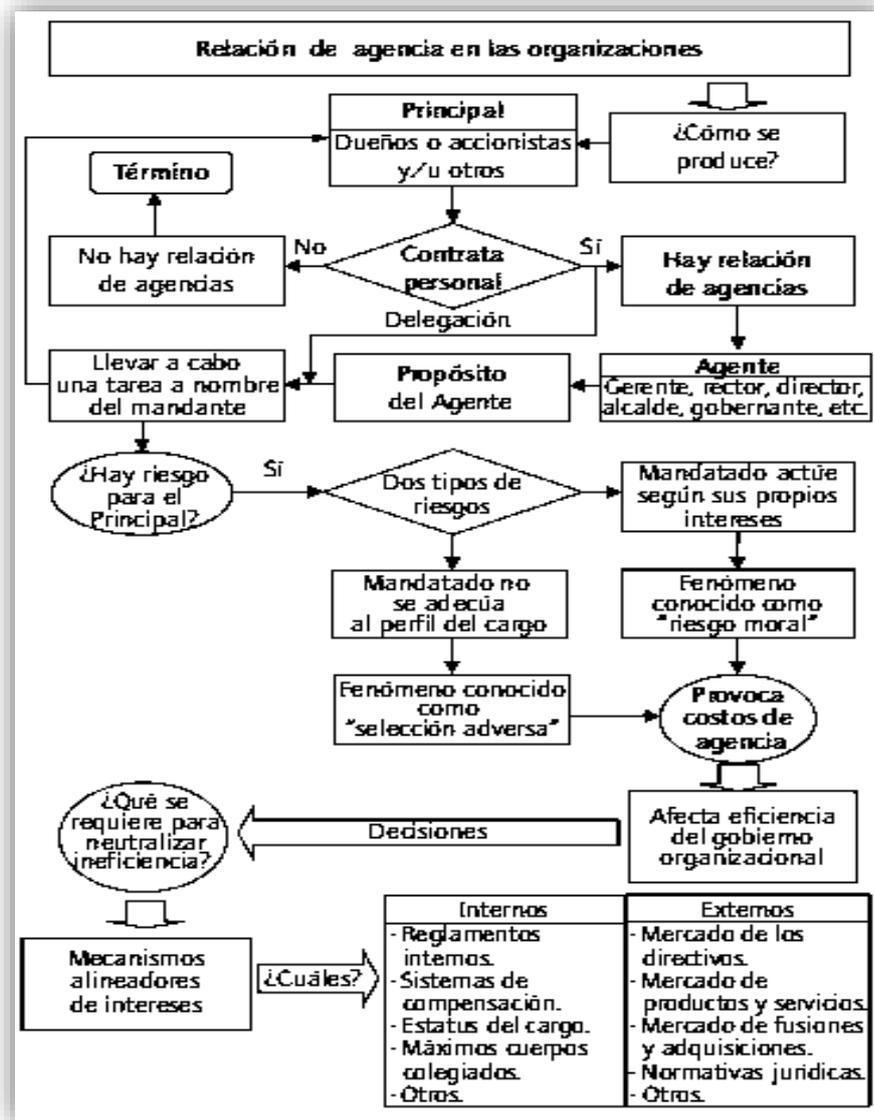


Figura 6. Implicación y alcances de la teoría de la agencia en un régimen de GCEU. Tomado de Ganga Contreras et al. (2015)

Para los autores, esta importancia se define por los tres factores gobierno mencionados, que varían según la situación:

- **Poder:** capacidad de conseguir que alguien haga algo que no tendría que hacer sin que se lo pidan. El poder según su origen puede ser definido en función del paradigma de la simplicidad y de la complejidad, que a su vez pueden ser centrado en el individuo o en la organización.
- **Legitimidad:** percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas, de acuerdo con el contexto socialmente construido puede ser: i) individual, ii) organizacional o social.

- Urgencia: necesidad inmediata de acción que determina el tiempo de respuesta de la organización con respecto a las solicitudes de las partes interesadas; se debe considerar la sensibilidad del tiempo (necesidad de rapidez en la respuesta de la organización) y la criticidad (importancia del clamor o la relación de la empresa con el *stakeholder* en cuestión), este factor introduce dinámica al modelo.

Desde el modelo tradicional o hegemónico de gestión, poder ejercido sobre la organización es centrado en el individuo y puede ser:

- coercitivo (carisma y fuerza o amenaza);
- normativo (legislación, medios);
- de utilidad (recompensas, habilidades o información).

Por otro lado, según los autores, el modelo propuesto es dinámico por tres razones: los tres atributos son variables (y no estáticos), los atributos son socialmente construidos (no objetivos) y, las partes interesadas no siempre son conscientes de tener uno o más atributos.

Sin embargo, contar con una base de poder formal o informal no es suficiente, también se requiere de habilidad política para llegar a ser influyente y convencer a los que uno tiene acceso a la hora de negociar. En este sentido, las fuentes de poder funcional y divisional se resumen en seis bases:

- habilidad para enfrentar la incertidumbre;
- importancia de la función para el suministro de habilidades distintivas en que se basa la estrategia (centralidad);
- cuando un área no puede ser reemplazada por otra (irreemplazabilidad);
- control sobre las contingencias (impacto de una función o división sobre la agenda con el entorno);
- control de los recursos (habilidad para distribuir de forma inmediata y generar recurso en el futuro).

Consiguientemente, Acosta Palomeque (2018), plantea que desde el paradigma de la complejidad el poder se centra en la organización cuando este comprende:

- los elementos básicos del juego de poder en la organización;
- los sistemas de influencia que los grupos utilizan para obtener el poder;
- los objetivos y sistemas de objetivos de los grupos de influencia;
- cómo reunir todos los elementos anteriores para describir varias configuraciones básicas de poder;

- cómo utilizar estas configuraciones para identificar el comportamiento de la organización.

También desde la perspectiva de la complejidad, para Max Weber (1922), citado por Mainardes *et al.* (2010), poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad en el marco de cualquier tipo de relación social. La complejidad se queda expreso el método de medir el poder, que en este caso es en base a criterios estadísticos multivariados.

Por otro lado, la instrumentalización de la teoría de las partes interesadas (con el fin de identificar y clasificar a las partes interesadas por importancia) fue desarrollada principalmente por Mitchell *et al.* (1997), quienes investigaron sobre las características de las partes interesadas, en relación con su relieve, en relación con el poder, la legitimidad y la urgencia (Mainardes *et al.*, 2010).

El modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1997) sugiere que el comportamiento estratégico de la universidad está sujeto a varios grupos ubicados en su entorno, y que las estrategias de la organización deben satisfacer las necesidades de estos grupos de acuerdo con su importancia (Acosta Palomeque, 2018; Mainardes *et al.*, 2010).

En este sentido el modelo *stakeholder* o de las partes interesadas, categoriza por grado de importancia a los sujetos de la universidad, tales como: los internos (docentes, investigadores, técnicos administrativos y estudiantes) y los externos (representantes del gobierno, del sector productivo y de la sociedad civil). Considera que, para un régimen de GCEU exitoso, las partes interesadas son los actores principales y determinantes.

En base a tales atributos (Mainardes *et al.*, 2010), es posible clasificar a las partes interesadas de acuerdo con la siguiente tipología:

- **Partes interesadas latentes:** (tienen solo uno de los atributos, probablemente reciban poca atención de la empresa). Estas son:
 - a) Parte interesada adormecida: grupo o individuo que tiene el poder de imponer su voluntad a la organización, pero no tiene legitimidad ni urgencia, por lo tanto, su poder está en desuso, teniendo poca o ninguna interacción con universidad. Por otro lado, los liderazgos ejecutivos necesitan conocer a esta parte interesada para monitorear su potencial de causar daños a la gestión.
 - b) Parte interesada discrecional: grupo o individuo que tiene legitimidad, pero no tiene poder para influir en la empresa ni reclama urgencia; en estos casos, la atención que se

debe prestar a este actor se refiere a la responsabilidad social de las empresas, ya que tiende a ser más receptiva.

c) Parte interesada exigente: cuando el atributo más importante es la urgencia (sin poder o legitimidad) no obstaculiza tanto a la empresa, pero debe ser monitoreado en cuanto al potencial para obtener un segundo atributo.

- **Parte interesada expectantes:** (tienen dos atributos, lo que lleva a una postura más activa del stakeholder y de la propia empresa) *stakeholder*:

a) Parte interesada dominante: grupo o individuo que tiene su influencia en la empresa garantizada por el poder y la legitimidad, por lo tanto, espera y recibe mucha atención de la empresa.

b) Parte interesada peligrosa: cuando hay poder y urgencia, pero no hay legitimidad. La parte interesada coercitiva (y posiblemente violenta) para la organización puede ser un peligro.

c) Parte interesada dependiente: grupo o individuo que posee los atributos de urgencia y legitimidad, pero depende del poder de otra parte interesada para que sus reclamos sean tomados en cuenta.

- **Parte interesada definitiva:** cuando el stakeholder tiene poder, legitimidad y urgencia, los directivos deben dar atención inmediata y priorizada a este *stakeholder*.

- **No stakeholder:** cuando el individuo o grupo no ejerce ninguna influencia o está influenciado por el funcionamiento de la organización.

En la misma orden de ideas, según Johnson *et al.* (2006), otra manera de identificar el grado de poder (en relación al interés de las partes interesadas de la universidad) es el grado en que pueden respaldar u oponerse a determinada estrategia. Según los autores, el contexto político en el que se va a desarrollar una estrategia individual y el tipo de relaciones que pueden establecer normalmente las universidades con los distintos grupos de su entorno pueden ser analizadas a partir de una matriz de dos ejes ortogonales que conforman cuatro cuadrantes

Según la matriz diseñada por Johnson *et al.* (2006), se considera que, aunque sea posible que las partes interesadas puedan ser, por lo general pasivas, puede surgir una situación desastrosa cuando no se valora suficientemente su grado de interés. Dicha matriz permite identificar a las partes interesadas en función de un bajo o alto grado de poder y de interés en las tramas de los jugadores claves de la organización.

La Figura 7 muestra cuatro posibilidades de intervenciones respecto a la busca de consensos en el proceso de diseño de estrategias para la universidad.

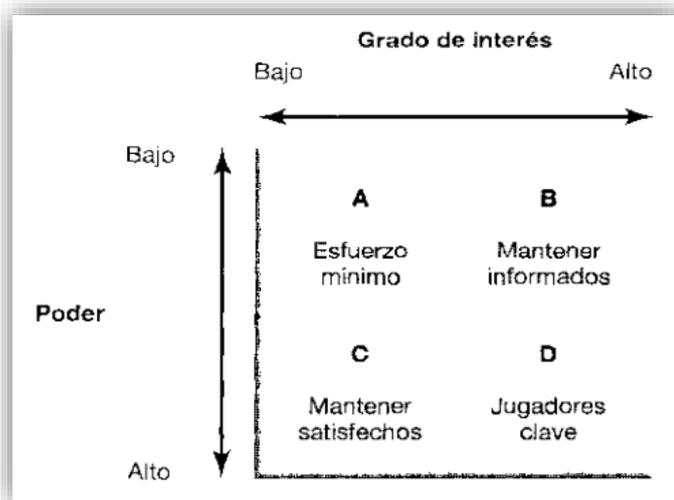


Figura 7: Matriz de poder / interés. Tomado de Johnson et al. (2006).

Según Johnson *et al.* (2006), en la definición de una estrategia la universidad se debería identificar qué tipo de abordaje es más adecuado para minimizar o neutralizar la acción de cada jugador y, para eso, tales actores son identificados a partir de cuatro posibilidades de posicionamientos que se caracteriza como los cuadrantes A, B, C y D de la matriz ortogonal:

- los que requieren un esfuerzo mínimo;
- los que deben ser mantenidos informados;
- los que deben ser mantenidos satisfechos y
- lo jugadores clave.

En este escenario, para que las estrategias sean aceptables para cada tipo de jugadores, se debe actuar de acuerdo con el perfil de cada uno de los grupos de interés, es decir:

- Las estrategias tienen que ser aceptables por el segmento D, los jugadores clave CONSUNI.
- Los jugadores del segmento C son los más difíciles —miembros de los órganos de controles— que pueden trasladarse a la posición D en situaciones temerarias y pueden frustrar la estrategia de la universidad.
- En relación a los jugadores externos (sociedad) del segmento B, es probable que se queden satisfechos cuando se les ofrece informaciones, lo que frenaría sus impulsos por hacer presión política.

- Los del segmento A se corresponderían a las partes interesadas dormidas.

Por su lado, Da Silva *et al.* (2017) realizaron una revisión de la literatura respecto de la identificación, influencias y clasificación de partes interesadas de universidades. Concluyen dichos autores que, cuando las universidades identifican a sus partes interesadas y partes interesadas clave, pueden revelar que son identificadas de acuerdo con el grado de legitimidad y poder que ejercen en el proyecto u organización y son las que pueden imponer su voluntad en la organización.

La idea principal es la que propone la extensión de la concepción de quiénes son las piezas claves para una universidad. Es decir, aquellos individuos o grupos sin cuyo soporte la organización dejaría de ser viable (Johnson *et al.*, 2006). De esta manera, en relación a la UFDPPar, las partes interesadas pueden ser internas: es decir, consejos, rector, docentes, técnicos administrativos, alumnos y otros; y externas, es decir, exalumnos, proveedores, comunidades locales, estatales, nacionales, internacionales, gobierno municipal, provincial y federal, y otros.

Además, las partes interesadas externas importantes suelen incluir a las instituciones financieras, a los consumidores, proveedores, accionistas y sindicatos. Dentro de una organización, hay pocos individuos que tengan suficiente poder para definir de forma unilateral la estrategia de la organización.

Según los mismos autores, en este escenario, las organizaciones logran separar sus partes interesadas como apoyadores o cooperadores, o aquellas que pueden amenazar, de alguna manera, cada proyecto; siendo estas, por ende, las principales formas de identificarlas. Proponen, entonces, que las empresas u organismos públicos creen un plan de comunicación eficiente con sus partes interesadas para evitar situaciones de riesgo.

La identificación de la influencia, del poder y del interés de las partes interesadas son cruciales para orientar las acciones de la universidad. Esto es así porque es la sociedad que observa y juzga las bondades del resultado de las universidades. Es decir, las partes interesadas (*stakeholders*) —estudiantes, docentes, gestores, familias, proveedores, empleados tercerizados y otros— son las que evalúan el nivel del desempeño de sus actividades Martínez-Navalón (2018). Sin embargo, para Barroso y Martín (2000), hasta ahora, la mayoría de estas partes interesadas han sido consideradas como un agente anónimo, pasivo y receptivo a todo lo que la universidad transmitiera.

En función de este rol central para el éxito de la universidad, las funciones de las partes interesadas clave de la universidad pública son ser actores activos, de forma directa, en la formulación de las estrategias y del control de los objetivos del gobierno

universitario (Johnson *et al.*, 2006). Además, en un régimen de GCEU, el proceso de toma de decisiones funcionales es descentralizado y desconcentrado. Por este motivo, una elaborada cadena vertical de políticas y directrices —cadena de gobierno— se extiende desde el GU, quienes, a su turno, representan los intereses de las partes interesadas en general (internas y externas), a los directivos (prorectores y otros liderazgos ejecutivos) que son los agentes que coordinan las actividades operacionales, a los cuales el gobierno de la universidad asigna responsabilidades y exige rendición de cuentas.

En definitiva, las partes interesadas son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización (Johnson *et al.*, 2006; Mainardes *et al.*, 2010). En el caso de la UFDPAr, es determinante identificar las principales partes interesadas y las partes interesadas clave porque son estos actores quienes, de manera directa o indirecta, pueden ayudar tanto en la formulación estratégica como en el control de los objetivos de la universidad. Esta teoría, por lo tanto, es fundamental para la formulación del método empírico de implementación de la GCEU en la UFDPAr.

La teoría de las redes, por su parte, obtuvo valor a partir del reconocimiento de la importancia del ambiente, del contexto y de determinadas contingencias que cercan a las estructuras organizacionales (Freeman, 1994). En este sentido, la teoría soporta la «red cultural» de la universidad, cuyas representaciones se utiliza para comprender la cultura que prevalece en cualquiera de sus niveles organizacionales. Por consiguiente, incluso cuando la estrategia y los valores corporativos están por escrito, los supuestos subyacentes del «paradigma de la universidad» solo se hacen patentes en la forma en que la gente se comporta en su día a día. Para el autor, estos supuestos que se dan por sentado, en las manifestaciones de su cultura y se refleja de manera particular en la conducta de cada uno de los actores y de forma global en los valores, la visión y los objetivos de ella misma. Desde esta perspectiva, los valores corporativos definen la manera en que funciona la universidad.

Cuando estos valores se hacen públicos, pueden causar inconvenientes potenciales por no haber sido aplicados de manera reiterada en la práctica y afectan la credibilidad de la universidad (Johnson *et al.*, 2006).

En este sentido, la red cultural se refiere a los valores, las creencias, los símbolos, las leyendas, el estilo del régimen de gobernanza, la forma del ejercicio del poder, el régimen político, y la forma en que los roles son distribuidos y diferenciados (Johnson *et al.*, 2006).

La conformación de la red cultural influye de manera indeleble sobre los propósitos de la universidad y se vinculan al marco del régimen de GCEU a través de formación de las redes de relaciones e interacciones de las partes interesadas y los estándares éticos. Los fundamentos de la red cultural son, por lo tanto, comprendidos desde los conceptos de interacción, relacionamiento, ayuda mutua, intercambio, integración, complementariedad y la reciprocidad, todos ellos están estrechamente vinculados a la noción de complejidad (Morin, 1993; Hernández Martínez *et al.*, 2007)

Para poder implementar el régimen de GCEU en la universidad es determinante incorporar los aportes de la teoría de redes a nivel de la organización y su entorno, es decir, su red cultural, para mejorar las comunicaciones, la cultura organizacional y el clima organizacional, lo que, en definitiva, significa optimizar los niveles de cooperación entre todas las partes interesadas de la universidad.

Finalmente, en lo que atañe a la complejidad típica de la universidad en un régimen de GCEU, este fenómeno complejo hace que la frontera entre gobierno y sociedad sea difusa. En consecuencia, la problemática social se articula también de manera compleja debido a las diversas variables que intervienen en su composición y hacen que tanto esta problemática como su correspondiente solución se enfrenten a dispersiones e incertidumbres, muchas veces difíciles de comprender y contener (Brower Beltramin, 2016) En estos términos, además de las teorías sustantivas que componen la GCEU, las conceptualizaciones provenientes de la teoría de la complejidad y, de entre estos, los conceptos de auto organización, reorganización, ecoorganización, y la lógica y teleología de la organización (Hernández Martínez *et al.*, 2007) son centrales en el marco epistemológico integrador de esta tesis, en función de que ayudan a comprender la complejidad de la GCEU de la UFDPAr.

Por lo tanto, según lo explicitado en el párrafo anterior, la UFDPAr es clasificada como una organización compleja y debe ser gobernada desde el paradigma de la complejidad que es entendido como opuesto al paradigma de la simplicidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007; Boschetti, 2007; Castellano, 2009). La identificación de la modalidad de organización es importante porque permite descubrir la ubicación de los paradigmas que orientan su accionar, conforme ya fue comentado anteriormente. El paradigma actual de la UFDPAr es el de la gobernanza, tal como lo define el decreto 9.203/2017.

De manera más actualizada, Gálvez Medina *et al.* (2009) y Minguet Carvajal (2017), como respuesta operativa en administración, proponen el concepto de

organización fractal. Esta es una estructura simple, isomorfa, que se repite en diferentes escalas, es decir, un fractal se compone de otros fractales. Por ejemplo: la universidad y cada una de sus consejos, la rectoría, áreas funcionales y sectores son fractales. En esta caracterización, el individuo es el fractal más elemental.

En este sentido, desde el principio hologramático, Morin (1993a, 1993b) y Hernández Martínez *et al.* (2007) avalan que cada uno de los fractales (en cualquier escala e independientemente de su jerarquía) es un componente de valor para la universidad. Esto permite la visión y el control del todo, en donde la axiología laboral del individuo debe coincidir con la axiología estratégica de la universidad. En virtud de este hecho, la propuesta del método empírico para la implementación de la GCEU adopta el enfoque fractal con el fin de tornar visibles la importancia de las personas para el éxito de la UFDPPar. En este sentido, cuando los fractales individuales de una universidad reconocen condiciones internas que sean indeseables, como: disfunciones burocráticas, asimetrías electorales, de informaciones y de poder y perciben una brecha entre las condiciones actuales de la organización y las condiciones deseadas, este desajuste entre lo que es y lo que se desea se convierte en el ímpetu para el cambio.

No obstante, todos estos cambios son difíciles de implementar, debido a la resistencia natural al cambio que se da, principalmente, en relación con los actores internos de la institución que ocupan posiciones de mando. Por ello, se plantea incorporar los paradigmas de la teoría de la complejidad, para solucionar aspectos críticos y ocultos en las interacciones entre los actores intervinientes.

Esto implica necesariamente que las perspectivas, desde las que se desarrollan las normativas para una gobernanza más genuina, deben incorporar en sus procesos analítico/metodológicos y la mayor cantidad de variables que dan cuenta de la vida de una comunidad o sociedad. En otras palabras, la concepción de los formatos de gobernanza debe realizarse desde una lente compleja, para comprender e interpretar también un fenómeno complejo tal como lo es el desarrollo de la cultura organizacional en relación a cualquiera de sus dimensiones, sea local, regional, subnacional, nacional e internacional (Brower Beltramin, 2016).

En este sentido, las lógicas políticas a ser implementadas en la UFDPPar deben ser construidas tomando en consideración el paradigma emergente de la GCEU que opera, conforme se ha reiterado, bajo el paradigma de la complejidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007), en el contexto organizacional y el territorio en que dichas lógicas se ejercen (Mayntz, 2000). De este modo, las normativas de la UFDPPar, deben contemplar a su

GCEU con mayores niveles de participación y auto organizarse bajo la lógica de gobernanza en términos de legitimación ciudadana (Hernández Martínez *et al.*, 2007). Esto implica la necesidad de un largo trabajo social; incorporando en su agenda las reales problemáticas, relacionadas con su manera de accionar.

Adicionalmente, es imprescindible utilizarse la precitada perspectiva fractal (Morin, 1993), para posibilitar el intercambio de informaciones en el nivel más elemental de la organización, es decir, el nivel operacional, para alinear las personas y a las distintas equipos de trabajo con la misión de la universidad.

Esto ayuda a que los organigramas de la universidad puedan ser construidos de forma más horizontal, es decir, en organigramas de conformación más planos y para que los actores internos ejerzan sus roles bajo la dinámica de la racionalidad sustantiva que es propia del abordaje fractal de la teoría de la complejidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007)

En resumen, las teorías presentadas, es decir teoría de agencia, de redes, de partes interesadas y de complejidad, resultan de gran valor para el método empírico de implementación de la GCEU, porque, además del hecho de que la universidad es una organización compleja, estos enfoques vinculados a la ciencia de la administración son apropiados para el desarrollo de la tesis bajo el abordaje del marco epistemológico integrador que se propone.

II.2.13 Conclusiones

Del análisis de los resultados del capítulo, surgen los siguientes aportes:

- Se genera como propuesta innovadora en esta tesis un modelo epistemológico integrador sobre la base de la teoría de dirección estratégica, la teoría de agencia, la teoría de las partes interesadas, la teoría de redes Y la teoría de la complejidad que fundamentan el régimen de la GCEU.
- Este Capítulo genera el constructo Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria (GCEU), que incluye la vinculación del proceso estratégico a todos los principios y directrices de las mejores prácticas de gobernanza determinados por el marco legal brasileño, decretos 9.203/2017 y 9.235/2017.

- Otro aspecto de fundamental importancia para el régimen de GCEU es su estrecha vinculación con la calidad democrática (alta, baja o nula participación de los actores) en los procesos de implementación de gobernanza. Dicho aspecto, deberá ser rigurosamente atendido por la UFDPAr, ya que sin ello no se puede implementar efectivamente la gobernanza determinada por los decretos 9.203/2017y 9.235/2017.
- La regla de 70 % del art. 56 de la LDB se refiere a la hegemonía de los docentes en los asuntos relativos al desarrollo de la dimensión sustantiva de la universidad a nivel de los roles y actividades académicas para los fines de alcanzar niveles óptimos de la calidad educativa y el logro de la proyección de la universidad en los rankings de la educación superior.
- La constitución del GU de la UFDPAr es consecuencia natural del marco constitucional legal para las universidades federales brasileñas y de su ley de creación. Por este motivo, la autonomía universitaria no posee jurisdicción sobre dimensión política ciudadana de la sociedad que es representada por las legítimas partes interesadas internas y externas de la universidad estén en el Gobierno Universitario.
- El hecho de que los docentes tengan una participación asimétrica de 70 % en los órganos colegiados, avalados por el art. 56 de la LDB y por el decreto n.º 1.916/1996, que determina la conformación de un colegio electoral, esto no impide que la universidad tenga un régimen de GCEU democrático, se sigue el principio universal de colegio electoral.
- En el régimen de GCEU, el poder nace de los consensos que son obtenidos en un ambiente conflictivo entre y desde la individualidad de cada una de las partes interesadas o fractales y la sumatoria de sus poderes individuales. De ahí es que es generada la fortaleza y el desempeño óptimo de la UFDPAr.

Capítulo III: Estudio exploratorio sobre el marco legal de gobernanza y del PDI de las universidades brasileñas (decreto 9.203/2017 y artículo 21. ° del decreto 9.235/2017), en el contexto de la UFDPAr

III.1 Introducción

El objeto problema de este capítulo se relaciona con la manera en que el marco legal de las universidades brasileñas plantea los modelos de gobierno y gestión en la actualidad, lo que tiene impacto directo en la posible implementación de un método empírico de GCEU para la UFDPAr. Al respecto, el marco de gobernanza del decreto 9.203/2017 del gobierno federal de Brasil determina nuevos códigos de buenas prácticas para los órganos del Poder Ejecutivo, lo que incluye a las universidades federales. En este sentido, hablar de implementación de gobernanza no se refiere a un *modus operandi* arbitrario porque este decreto fue diseñado para proveer la política de gobernanza para la administración pública federal en general; en tanto que el art. 7. ° A del decreto 9.901/2019 dicta que esta política pública tiene como propósito viabilizar la gobernabilidad de la administración pública por parte de la presidencia de la República Federativa de Brasil.

Por otro lado, el art. 21° del decreto 9.235/2017 determina los lineamientos para el proceso estratégico del Plan de Desarrollo de la universidad. En dicho contexto, la definición de gobernanza que se utiliza es que las universidades exitosas son aquellas que consiguen modificar su gobernanza, adaptando la dinámica de su gobierno y los procesos de su gestión a los requerimientos actuales para el alcance de los objetivos de la educación superior (Brower Beltramin, 2015 y 2016; Brunner, 2011; Peters, 2005). Al respecto, el último autor precitado, Peters, 2005, firmó el prefacio de la *Guía de Política de Gobernanza Pública* (2018) que orienta la manera de interpretar el decreto 9.203/2017, que determina introducir la gobernanza en la UFDPAr.

En este capítulo, se analiza el marco constitucional y legal de gobernanza y de estrategia de las universidades brasileñas en el contexto de la UFDPAr. Siguiendo esta línea, se aborda la normatividad para la educación superior brasileña, en donde se consideran importantes los siguientes ejes y sus respectivas fuentes.

Con respecto al marco legal, en relación con el análisis de la Constitución Federal (CF), se analizaron los siguientes autores: Brower Beltramin (2015) y Mainardes *et al.* (2010). La ley n.° 9.394/1996, que contempla las directrices y bases para la Educación Superior Brasileña (LDB), fue analizada a partir de estos autores: Brower Beltramin

(2015), Mayntz (2001) y Dahl (1998). Para la ley n.º 10.861/2004, que instituyó el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES), las leyes n.º 5.540/1968, n.º 9.912/1995 y el decreto n.º 1.916/1996, que contemplan el proceso electoral del rector, se tomaron como base del análisis los autores Brower Beltramin (2016) y Dahl (1998). En relación con la ley n.º 13.651/2018, que creó la UFDPPar, se trabajó con Chowdhury *et al.*, 2000 y Brom, 2015.

Con respecto a la GCEU, en relación con los decretos n.º 9.203/2017 y n.º 9.901/2019, que determinan la gobernanza en la UFDPPar, fueron trabajados Garzón Castrillón (2021), Martínez-Navalón (2018), Rodríguez Zoya *et al.* (2018), Da Silva *et al.* (2017), Minguet Carvajal (2017), Ganga Contreras *et al.* (2015), Brunner (2011), Mainardes *et al.* (2010), Gálvez Medina *et al.* (2009), Saito y Silveira (2008), Johnson *et al.* (2006), Colomé (2005), Freeman (1994), Mintzberg y Quinn (1993), Ross (1973), Wilson (1968), Etzioni (1964), Coase (1937, 1960), y Jacob Moreno (1934). Por último, en relación con el art. 21º del decreto n.º 9.235/2017, que trata del PDI, fueron analizados los autores Boschetti (2007), Hill y Jones (2014), Hitt *et al.* (2012) y Peters (2005).

Por último, para contextualizar los marcos legales precedentes, se realizó una entrevista en profundidad al vicerrector a cargo de la rectoría de la UFDPPar. Asimismo, se retoma la hipótesis planteada en el Capítulo I, respecto de que la UFDPPar ha desarrollado un modelo de gestión tradicional que no responde a los marcos legales brasileños, ni a la complejidad que caracteriza al momento actual. Por ello, requiere un cambio institucional hacia un régimen de gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU).

El objetivo de este capítulo fue analizar el marco constitucional y legal de gobernanza (decreto n.º 9.203/2017) y de estrategia (decreto n.º 9.235/2017) en el contexto de la UFDPPar, para respaldar la formulación de una propuesta de método empírico de la GCEU.

III.2 Metodología

En razón de que la UFDPPar debe ser conducida bajo la dinámica del paradigma de la gobernanza del decreto 9.203/2017, en esta tesis, el término Plan de Desarrollo Institucional (PDI) será adecuado a la ruptura que hubo entre los conceptos de gobernabilidad y gobernanza que fue demostrado en el Capítulo II. Por ese motivo, en adelante, se utilizará de manera alternada los términos Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Plan de Desarrollo de la Gobernanza (PDG). Del mismo modo, se tratará las

nomenclaturas Consejo Universitario (CONSUNI) y Gobierno Universitario (GU); Gestión Ejecutiva (GE) y Liderazgos Ejecutivos (LE) los cuales serán considerados sinónimos.

En este capítulo, el abordaje metodológico incluye; 1) el análisis del marco constitucional y legal del sistema de educación superior brasileño; 2) del decreto n.º 9.203/2017, y el art. 21º del decreto n.º 9.235/2017. A su vez, de manera complementaria, se realizó; 3) una entrevista con el vicerrector a cargo del rectorado, con el fin de identificar los aspectos legales institucionales de la UFDPAr, en relación con la implementación de GCEU.

III.3 Normativas constitucional y legal del sistema de educación superior brasileño para la GCEU y el decreto n.º 9.203/2017

En relación con la normativa constitucional y legal se analizó:

1. la Constitución Federal (CF);
2. la ley n.º 9.394/1996, que son las directrices y bases para el Sistema de Educación Superior Brasileño (LDB);
3. la ley n.º 10.861/2004, que instituyó el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES);
4. las leyes n.º 5.540/1968, n.º 9.912/1995, y el decreto n.º 1.916/1996, que tratan del proceso de elección del rector y vicerrector;
5. la ley n.º 13.651/2018, que creó la UFDPAr;
6. la ordenanza (*Portaria*) n.º 2.120/2019 del MEC que designó al rector para presidir al CONSUNI.

En relación con el decreto 9.203/2017, se analizaron los artículos 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 13º, 14º, 15º, 16º, 17º, 18º, 19º y 20º, de acuerdo con el siguiente detalle:

7. Marco conceptual de: gobernanza pública, valor público, y gestión de riesgos (art. 2º).
8. Principios de la gobernanza pública (art. 3º).
9. Directrices de la gobernanza universitaria (art. 4º).
10. Mecanismo para el ejercicio de la gobernanza pública (art. 5º).
11. Rol de la alta administración (Rector y Consejo Universitario) (art. 6º).
12. Responsabilidad de la UFDPAr en ejecutar e incorporar la política de gobernanza del decreto en su marco legal, y enviar al Comité Interministerial de Gobernanza (CIG) las propuestas relacionadas a las competencias previstas en el art. 15º-A (art. 13º).

13. Responsabilidad de implementación de la política de gobernanza por parte de las universidades (art. 14°).
14. Competencia y responsabilidad del Comité Interno de Gobernanza (art. 15° y 16°).
15. Implementación de programas de análisis críticos de riesgos y controles internos (art. 17°).
16. Características y función de los sistemas de auditoría interna gubernamental (art. 18°).
17. Institución del Programa de Integridad (art. 19).
18. El art. 20° fue derogado por el decreto n.° 10.756/2021.

III.4 Análisis del marco legal de gobernanza, decreto 9.203/2017 y del art. 21° decreto 9.235/2017, como base para el Plan de Desarrollo, en el contexto de implementación de GCEU en la UFDPAr

Dichos análisis fueron realizados de acuerdo con los parámetros determinados por el marco legal de gobernanza y por las directrices para el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) Tablas 1 y 2.

III.5 Entrevista en profundidad con el vicerrector respecto a la posibilidad de implementar la gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU) en la UFDPAr

Dicha entrevista se realizó en el día 07/03/2022, de acuerdo con los siguientes indicadores:

1. Incorporación de la filosofía de la GCEU a todos los actores de la UFDPAr (art. 3°).
2. Contexto general para la implementación del decreto n.° 9.203/2017 (art. 4°).
3. Contexto de la Gobernanza (gobierno y gestión) de la UFDPAr (art. 5°).
4. Dificultad para la implementación de dicho decreto (art. 14°).
5. Aspectos del decreto que se deben incluir en el PDI (art. 5°, inciso II).
6. Opinión respecto de los riesgos y controles internos (art. 17°).
7. Otro tipo de información relevante para la implementación de la GCEU.

III.6 Resultados y discusión

Antes de desarrollar los contenidos específicos de este capítulo, es de suma importancia aclarar aspectos relativos al Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). Este programa se constituye como un importante elemento anterior al decreto 9.203/2017. Este tuvo origen en el antiguo Programa

Nacional de Desburocratización que fue creado en año 1979 (Azevedo *et al.*, 2008). Posteriormente, en 1990, fue creado otro programa por el gobierno brasileño designado Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) en respuesta a la fuerte competencia entre las empresas brasileñas y las extranjeras como consecuencia de la apertura económica (MPOG, 2009). En 2005, mediante la publicación del decreto n.º 5.378 del 23 de febrero de 2005, ocurrió la fusión entre el Programa de Calidad en el Servicio Público y el Programa Nacional de Desburocratización, lo que dio lugar al Programa Nacional de Gestión Pública y Desburocratización - GesPública (MPOG, 2009).

Si bien este programa posee una aplicación en distintas organizaciones vinculadas a la gestión ambiental, en él no está presente la filosofía de la gobernanza del decreto 9.203/2017. De este modo, no contempla la amplitud de perspectivas que la GCEU provee para el manejo de la gobernanza en relación con el gobierno universitario, a la gestión administrativa y a la gestión académica tal como se presenta en esta tesis.

Este programa (creado desde la perspectiva del gerencialismo) está bajo el paradigma de la nueva administración pública, exhaustivamente analizado en el Capítulo II y es parte de los esfuerzos del gobierno federal brasileño para mejorar el funcionamiento de la máquina estatal.

Tal como se ha planteado, la epistemología de la GesPública forma parte del paradigma de la simplicidad que ya fue superado por el paradigma emergente de la gobernanza corporativa que, como ya fue afirmado anteriormente, está estrechamente vinculado al paradigma democrático para viabilizar el buen funcionamiento de la UFDPAR con las herramientas de la ciencia de la administración (Brower Beltramin, 2016).

Este programa pone foco en la mejora del funcionamiento de la gestión pública brasileña, pero no posee la perspectiva objetiva en relación con el rechazo a la corrupción, presente en la epistemología del decreto 9.203/2017 que determina la introducción de gobernanza en los órganos circunscriptos al Poder Ejecutivo federal brasileño.

Por lo tanto, el programa GesPública fue creado en el año de 2005 y se constituye solamente como una de las directrices presente los incisos I al XI del art. 4.º del precitado decreto 9.203/2017. Mientras tanto, el programa GesPública, aunque posea objetivos diferentes a los del decreto 9.203/2017, es complementario a los supuestos de la GCEU.

Los marcos generales de gobernanza esbozados anteriormente (de alcance internacional) están en línea con lo que plantea el IBGC (2015) respecto de que los principios básicos de gobierno corporativo impregnan, en mayor o menor medida, todas

las prácticas del código de buen gobierno y su correcta adopción se traduce en un clima de confianza tanto internamente como en las relaciones con terceros.

Estos son parte de los marcos fundantes de la gobernanza corporativa en Brasil. Consecuentemente, representan aspectos importantes de las bases legales para el desarrollo de la propuesta de método empírico de la GCEU de los cuales la UFDPPar no tiene modo de prescindir.

III.7 Normativas constitucional y legal del sistema de educación superior brasileño para la GCEU

En este apartado, se hizo referencia a seis fuentes legales que se consideraron relevantes para el análisis de la GCEU, en el contexto de la UFDPPar.

III.7.1 Algunas directrices de la Constitución Federal (CF) para el sistema de Educación Superior Brasileño

En relación con el funcionamiento de las universidades federales, es importante considerar que la UFDPPar debe atender al art. 1° de la CF, que determina que *la República Federativa del Brasil se constituye en un Estado Democrático de Derecho* y tiene como fundamentos: (...) (inciso II) la ciudadanía; (inciso III) la dignidad de la persona humana; (inciso IV) los valores sociales del trabajo; e (inciso V) el pluralismo político. En ese sentido, este art. garantiza que las universidades federales solo pueden ser gestionadas de manera democrática.

Asimismo, el párrafo único del mismo artículo dicta que *todo poder emana del pueblo, que lo ejerce por medio de representantes elegidos o de manera directa*. En dicho contexto, el art. 6° de la CF define que *la educación es un derecho social*, y el art. 37° define que *la administración pública debe obedecer a los principios de legalidad, impersonalidad, moralidad, publicidad y eficiencia*. Estos principios son las bases éticas primarias, que sostienen el paradigma emergente de la GCEU en la legislación brasileña.

Por otro lado, el art. 39° de la CF establece que la nación brasileña, dentro de sus alcances, debe atender un régimen jurídico único, y planes de carrera para la gestión de los trabajadores de la administración pública. Al respecto, la ley n.º 8.112/1990 reglamenta este art. de la CF. Esta normativa es de gran importancia para la definición de los roles y la distribución de funciones y tareas, según el área de formación y de capacitación de los distintos actores funcionales de la UFDPPar.

Consiguientemente, el artículo 70 determina que la supervisión contable, financiera, presupuestaria, operativa y patrimonial de la unión y de las entidades de administración directa e indirecta, respecto de la legalidad, legitimidad, economía, aplicación de subvenciones y renuncia de ingresos, será ejercida por el Congreso Nacional, mediante control externo, y por el sistema de control interno de cada poder.

A continuación, en el art. 205. ° de la CF, se plantea que *la educación es un derecho de todos, y deber del Estado (...), para propiciar el pleno desarrollo de la persona, y su preparación para el ejercicio de la ciudadanía y la habilitación para el trabajo*. Por eso mismo, la GCEU es fundamental, ya que permite que la UFDP ar atienda de manera efectiva los requerimientos de la sociedad, dando respuestas, de este modo, a las partes interesadas internas y externas de la universidad (Mainardes *et al.*, 2010).

A su vez, el art. 206. ° plantea que la enseñanza se basará en aspectos tales como *(inciso III) el pluralismo de ideas y conceptos pedagógicos; (inciso VI) la gestión democrática de la educación pública, en los términos de la ley; e (inciso VII) la garantía de estándares de calidad*. Por consiguiente, los incisos III y VI de este artículo aclaran, de manera categórica, que existe una distinción entre el pluralismo de ideas que debe existir en el aula, y el régimen democrático a que la gestión de la UFDP ar debe estar sometida. En este sentido, estos dos aspectos de la democracia, en la gestión de la universidad y el aula, deben estar presentes en la GCEU (Brower Beltramin, 2015).

Siguiendo con el articulado, en el art. 207° de la CF, se determina que *las universidades gozarán de autonomía didáctico-científica, administrativa, financiera y de gestión patrimonial*. En síntesis, su autonomía está delimitada a estas funciones. Además, dicho artículo establece que *las universidades obedecerán al principio de inseparabilidad entre docencia, investigación y extensión*. En otras palabras, las universidades federales, en general, y la UFDP ar, en particular, necesitan estar en sintonía con los principios democráticos para legitimar sus estructuras de gobierno (órganos colegiados), en términos de la autonomía precitada.

III.7.2 Principales directrices y bases para el sistema de educación superior brasileño (LDB), según la ley n.° 9.394/1996

La ley 9.394/1996 de directrices de bases para la educación superior brasileña (LDB), en el art. 2° y 3°, corrobora las mismas directrices del art. 205° y 206° de la CF, lo que, en definitiva, elucida que la misión sustantiva de la universidad es, en términos

generales, poner foco en su gobernanza, pero sin descuidar la calidad de la docencia, la investigación y la extensión. Por tal motivo, el art. 54° de la LDB muestra la teleología de la gobernanza de las universidades federales, que es, efectivamente, el desarrollo de la educación superior, al decir que *las universidades mantenidas por el gobierno, gozan, en forma de ley, de un estatuto jurídico especial, para atender a las peculiaridades de su estructura, organización y financiación por parte del gobierno, así como de sus planes de carrera y del régimen jurídico de su personal.*

No obstante, a pesar de tener este estatuto jurídico especial, con existencia de órganos colegiados, de representación colectiva, la universidad debe cumplir con el inciso III del art. 5°, del decreto 9.203/2017 que determina el control y que comprende procesos estructurados para mitigar posibles riesgos; y el inciso VIII del art. 4° que afianza el apoyo a la participación de la sociedad en su centro de decisión máximo.

En relación con el régimen político que debe ser adoptado por la gobernanza de la UFDPAr, el art. 56° de la LDB determina que sea *el régimen democrático, asegurando la existencia de órganos colegiados deliberativos, con participación de los segmentos de la comunidad institucional, local y regional.* En otras palabras, la gobernanza de las universidades federales, de acuerdo con este artículo, es precisamente el colegiado y participativo en la esfera del gobierno universitario y con criterios de méritos en la esfera de la gestión ejecutiva. Además, el párrafo único de este artículo determina que, *en cualquier caso, el profesorado ocupará el setenta por ciento de las plazas de cada órgano colegiado y comité, incluidos los que se ocupan de la redacción y las modificaciones estatutarias y regimentales, así como la elección de sus dirigentes.*

Cabe destacar que este art. 56° de la LDB es, en cierto modo, una paradoja, puesto que, si, por un lado, determina una democracia participativa, por otro lado, asigna el 70 % de asientos a los docentes en todas las estructuras colegiadas de la universidad, lo que, en realidad, se constituye una tipología de democracia asimétrica, en relación con las demás partes interesadas. De acuerdo con el espacio mayor de participación de los docentes, en general, en los órganos colegiados de la universidad, fue la de asignarles la influencia necesaria para la defensa de las políticas y directrices más adecuadas a las actividades específicas de la universidad en relación con su misión sustantiva de enseñanza, investigación y extensión.

Sin embargo, es importante destacar dos puntos fundamentales. En primer lugar, el art. 56° de la LDB asigna la tasa de participación de un 70 % a los docentes en general, en los órganos colegiados y comisiones. En ese sentido, se razona que, al contemplar a

los docentes en general involucrados en las funciones claves de la organización académica, con la participación asimétrica de 70 %, en esa regla no autoriza que los docentes que ejerzan funciones de confianza en la gestión ejecutiva tengan asientos cautivos o automáticos en el GU, que es el colegiado máximo (estratégico) de toma de decisiones de la UFDPAr. Esto, como ya fue dicho, se debe a que tiene sus actividades monitoreadas por el GU.

El segundo punto crucial del art. 56°, en su párrafo único, plantea que la comisión, que el rector debe designar para organizar el proceso electoral con el fin de elegir al próximo rector, debe ajustarse a dicho artículo con el fin de que ese poder corporativo del 70 % de participación de los docentes, quede restringido a la comisión, y no a la elección, ya que el proceso electoral posee su propio reglamento, definido claramente en la CF. Al respecto, los procesos electorales están previstos en el párrafo único del art. 1° de la CF, que establece que *todo poder emana del pueblo, que lo ejerce por medio de representantes elegidos o directamente*. El art. 1° de la CF, que determina que *la República Federativa del Brasil se constituye en un Estado Democrático de Derecho y tiene como fundamentos: (...) (inciso II) ciudadanía; (inciso III) la dignidad de la persona humana; (inciso IV) los valores sociales del trabajo; e (inciso V) el pluralismo político*. En ese sentido, este art. de la CF garantiza que las universidades federales solo pueden ser gestionadas de manera democrática.

En efecto, este artículo de la CF, al ser conjugado con los principios de gobernanza, incisos II, III, IV, V y VI del art. 3° del decreto 9.203/2017, obliga a la universidad a utilizar los criterios de mejora regulatoria, para definir la composición de dichos órganos con el fin de obtener la legitimidad de su gobernanza que es cobijada por la sociedad. En este sentido, de acuerdo con la GCEU, la tipología de democracia que atiende adecuadamente este requisito es la poliarquía (Dahl, 1998; Brower Beltramin, 2015), ya presentada en el Capítulo II de esta tesis.

Otra medida que se considera necesaria es la introducción de un sistema de pesos y contrapesos en la gobernanza de la universidad, de tal modo que el inciso III del art. 5° del decreto 9.203/2017 sea atendido. Este sistema de pesos y contra peso es una forma efectiva de garantizar que los actores de la universidad que sean parte de la gestión ejecutiva no puedan tener asientos en el colegiado máximo de la UFDPAr. Es precisamente esta la ruptura del marco de referencia antiguo de la UFDPAr que aporta la gobernanza (Hodge *et al.*, 2003), lo que permite que la GCEU establezca, por medio de la contractualidad o cadena de gobierno (Johnson *et al.*, 2006) la inclusión de las partes

interesadas claves (internas y externas) de la UFDPAr en el proceso de toma de decisiones del GU. Este equilibrio de poder es inexistente en el modelo de gestión hegemónico tradicional (Castellano, 2009; Boschetti, 2007) del paradigma de la simplicidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007).

Otro razonamiento, que incluso ya fue planteado, es que, adicionalmente a un mayor nivel de participación interna y externa, quien ocupa una posición de ejecutivo funcional no puede formar parte del órgano máximo de toma de decisiones GU de la UFDPAr, ya que la función de ese órgano colegiado máximo es definir estrategias para toda la organización, y, además, ejercer la función del monitoreo de la gestión ejecutiva para el cumplimiento efectivo de estas directrices (inciso I del art. 2º, incisos III, V, VI, VIII, IX, X del art. 4º y el art. 5º del decreto 9.203/2017). Consecuentemente, los actores de la sociedad civil cumplen con funciones sociales reguladoras, que, en definitiva, son de interés público y les han sido asignadas, explícita o implícitamente, por el Estado (Mayntz, 2012). En el caso de la UFDPAr el Dec. 9.20372017, asigna la participación de actores externos de manera explícita.

En definitiva, un sistema de pesos y contrapesos estructural, es decir, cuando el órgano colegiado máximo de la UFDPAr que tiene al rector (peso) que posee la autoridad formal del cargo como presidente del GU conforme a lo definido por el art. 1º de la ley 13.651/2018, y las otras partes interesadas claves, los otros miembros del GU (contrapeso) deben funcionar como un medio para introducir un equilibrio dinámico en el ejercicio de poder en la universidad, que puede, *a priori*, neutralizar la formación de grupos hegemónicos o de coaliciones que representen riesgos a la integridad de la UFDPAr (inciso I del art. 2º, incisos III, V, VI, VIII, IX, X del art. 4º y el art. 5º del decreto 9.203/2017).

Por otra parte, para la composición de los diferentes órganos colegiados de la UFDPAr, el principio regente —conforme prevé el modelo epistemológico integrador de esta tesis y el inciso IV del art. 2º del decreto n.º 9.203/2017— se constituye como la regla de oro, es decir, las partes interesadas internas (agentes) son los electores que siempre eligen a los principales (miembros del GU). En este sentido, la colectividad elige a sus dirigentes, tal como lo determina el art. 1º de la CF y el inciso VIII del art. 4º del decreto 9.203/2017. Adicionalmente, la base legal de la GCEU determina que la designación a las funciones de liderazgos ejecutivos (prorectorías y órganos ejecutivos, en general) sea a través de un proceso selectivo, es decir, de criterios meritorios, de acuerdo con los incisos V, VI y X del art. 4º y el inciso III del art. 5º del decreto

9.203/52017. Estos aspectos son indispensables para el buen desempeño y la función y la rendición de cuentas al GU y a los órganos de control internos y externos, en los términos del inciso I del art. 2º, inciso III del art. 5º e inciso X del art. 4º del decreto n.º 9.203/2017.

Habiendo analizado detenidamente la LDB, ley n.º 9.394/1996, se puede sostener que las partes interesadas internas y externas ejercen una actuación conjunta y un rol fundamental en el GU, de acuerdo con las dinámicas del régimen de la GCEU.

III.7.3 Ley n.º 10.861/2004, que instituyó el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES)

La ley n.º 10.861/2004 instituyó el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES), en donde, en su ámbito, y en los términos del inciso VI del art. 3º, enfatiza que la evaluación es realizada respecto del funcionamiento y representatividad de los colegiados, su independencia y autonomía, y la participación de los segmentos de la comunidad universitaria en los procesos decisorios. El art. 9º, incisos VI, VIII y IX de la ley n.º 9.394/1996, determinó los lineamientos para la evaluación de la educación superior brasileña (Ver anexo).

Tal como se puede verificar en la ley n.º 10.861/2004, el SINAES, que forma parte del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), establece los ámbitos, las instancias y los criterios para la referida evaluación, y se destacan los siguientes órganos: Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES), Examen Nacional de Desempeño de los Estudiantes (ENADE), Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAES), Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas (INEP); y, en el ámbito interno de la UFDPAr, la Comisión Propia de Evaluación (CPA).

Esta ley es importante para la formulación del método empírico para implementación de la GCEU porque, en primer lugar, es la normativa que define los alcances de la evaluación ejercido por el MEC en la UFDPAr. En segundo lugar, porque es la ley que establece la realización del proceso estratégico en la universidad.

III.7.4 Las leyes n.º 5.540/1968, n.º 9.912/1995, y el decreto n.º 1.916/1996, que tratan del proceso de elección del rector y vice rector

En relación con la elección del rectorado, las tres fuentes legales disponibles para la elección de rectores de las universidades federales brasileñas poseen un patrón similar,

pero denotan un estilo de proceso electoral oblicuo, que permite interpretaciones disímiles.

En esta tesis se considera que el Congreso Nacional debe alinear este decreto al Decreto 9.203/2017, de gobernanza, en el sentido de permitir la hegemonía de los docentes solamente a nivel del GU; viabilizando que en el caso de la consulta a la comunidad el voto sea universal para que el entorno de la universidad pueda expresar de manera libre su preferencia en relación a los candidatos que estén en disputa. Se considera, por lo tanto, que el marco electoral para las universidades necesita de mejoría en su regulación ya que los mismos están en línea con el paradigma de la simplicidad.

En los dos primeros marcos, la ley n.º 5.540/1968 y la ley n.º 9.912/1995, está previsto que el rector y vicerrector serán nombrados por el presidente de la República, cuyos nombres figuren en ternas organizadas por el respectivo colegiado máximo u otro colegiado que los incluya, establecido específicamente para tal efecto, siendo el voto uninominal. Al respecto, el párrafo único del Art. 56 de la LDB determina que todos los órganos colegiados de la UFDP ar serán integrados por los representantes de los distintos grupos de partes interesadas (Mainardes *et al.* 2010) que conforman el GU y tendrán un cuantitativo de 70 % de docentes y 30 % para las otras partes interesadas de su entorno en el total de su composición.

En relación con esta previsión legal, por el hecho de que la UFDP ar es una universidad nueva, creada por la ley n.º 13.651/2018 la designación del rector fue hecha directamente por el MEC a través de la Ordenanza 120/2019 del Ministro de la Educación, en carácter temporal (*pro tempore*).

Por otro lado, el decreto n.º 1.916/1996 estableció en el párrafo 2º del art. 1º que la votación será uninominal y las listas deberán estar compuestas por los tres primeros nombres votados en una sola boleta, donde cada votante vote en un solo nombre para cada cargo por cubrir. Por consiguiente, determina, en el párrafo 3º, que sea conformado el colegio electoral que organice las listas triples deberá observar una cantidad mínima del setenta por ciento de participación de los profesores en su composición. Adicionalmente, define en el párrafo 4º que el GU podrá regular el proceso de consulta con la comunidad universitaria, previo a la elaboración de la lista terna, en cuyo caso prevalecerá el voto definido en el párrafo 2º precitado y el peso del 70 % por ciento de la cantidad de los votos para la manifestación de los docentes en el total de votos de la comunidad.

Lo que se destaca en ese decreto n.º 1.916/1996 es el hecho de que fue sancionado en el año de 1996 y no se encuentra actualizado en término de la filosofía del proceso de

gobernanza Dec. N° 9.203/2017. Por ese motivo, se analiza que si la consulta a la comunidad provista en el Art. 4°, sirve para proveer al Presidente de la Republica un parámetro (Toma de decisiones basado en evidencia), respecto de cual candidato coincide con la preferencia del entorno de la UFDPAr y pueda contrastar con las preferencias del colegio electoral previsto en el párrafo 3° del precitado Decreto. De esta manera, estos dos instrumentos permiten que la elección del rector esté adecuada a los incisos IV, V y VI del Art. 3° y a los incisos V VI VIII IV y X, del referido decreto.

Ese hecho es muy importante, porque la constitución federal y la LDB determinan que la elección debe ser democrática (Dahl, 1956 y 1998; Sartori, 1990; Brower Beltramin, 2016); por lo tanto, de esta directriz legal se traduce que el colegio electoral debe ser conformado con representantes de todos los claustros académicos, que en la universidad son en número más grande que los sectores de gestión administrativas.

Del prisma conformado por las tres fuentes legales precitadas, se destacan dos mecanismos de legitimación de la elección en el ámbito del colegio electoral, que, efectivamente, colisionan con los art. 3° y 4° del decreto n.° 1.916/1996. El primero es que la elección debe ser realizada, como ya fue dicho, a través de un colegio electoral, y el segundo es que el colegiado máximo de la institución podrá regular el proceso de consulta a la comunidad, previa a la formación de la terna mencionada. Consecuentemente, se razona que la UFDPAr solo podrá cumplir estos criterios si, antes, introdujera los criterios de gobernanza pública que están previstos en los incisos I y IV del art. 2°; inciso VIII y XI del art. 4°; inciso II y III del art. 5° y art. 6° del decreto n.° 9.203/2017. Este marco legal refleja la manera de aplicación de las reglas electorales y se ajusta a los supuestos democráticos de la GCEU que, como ya fue dicho por Dahl (1956, 1998), Sartori (1990) y Brower Beltramin (2016), que la democracia poliárquica es el procedimiento que más se ajusta a las elecciones en un contexto organizacional democrático y complejo.

Por ese motivo, y dado que los roles de la función de liderazgo del rector, previstos en la ley n.° 13.651/2018, son centrales y determinantes para el desarrollo de la universidad, es necesario que el GU, en el ámbito de su limitada autonomía, observe muy atentamente los incisos del art. 3° del decreto 9.203/2017 que determinan lo siguiente: i) la capacidad de respuesta, ii) la integridad, iii) la confiabilidad, iv) la mejoría regulatoria, v) la rendición de cuentas, vi) la responsabilidad, y vii) la transparencia. Tales conceptos deben estar vinculados necesariamente a los procesos de GCEU que, *a priori*, dependen

de los criterios electorales aplicados en la UFDPPar. La manera en que se realiza el proceso electoral del rector es crítica para el desarrollo de todos los ámbitos y esferas de la universidad.

Estos procedimientos electorales, previstos por el art. 56° y el párrafo único de la LDB, pueden ser compensados por un sistema de pesos y contrapesos, que exige control estructural de agencia (Johnson *et al.*, 2006, Brunner, 2011; Hitt *et al.*, 2012; Hill y Jones, 2011; Rosetti y Andrade, 2014; TCU, 2014; IBGC, 2015; Arakaki, 2020), del gobierno universitario sobre la gestión ejecutiva y por la definición de los roles y responsabilidades de los dirigentes ejecutivos, tal como consta en el inciso X, del art. 4° del decreto 9.203/2017.

III.7.5 La ley n.° 13.651/2018, que creó la UFDPPar

La ley n.° 13.651/2018 es muy importante para el marco de esta tesis, porque es el marco legal que creó la UFDPPar por “**desmembramiento**” de la UFPI. Este detalle es muy importante porque el marco legal de la universidad que la UFDPPar fue desmembrada, tuvo su comienzo en la década de los años 70. Mientras tanto, el marco legal de la UFDPPar es del año 2018, cuando el Decreto 9.203/2017 ya estaba en vigor. Por consiguiente, el campus universitario en donde la UFDPPar funcionaba ya tenía un trayecto académico de más de cincuenta años y es evidente que en su estructura organizacional están presentes la cultura organizacional y de las prácticas antiguas que si fueron institucionalizando en la misma al largo del tiempo. De la ley de fundación de la UFDPPar, solo se tratarán los artículos e incisos más relevantes. En este sentido, el art. 1° define que la naturaleza jurídica de la UFDPPar es autárquica y vinculada al MEC.

El art. 2° determina que la UFDPPar tiene por *objetivo promocionar la enseñanza superior, desarrollar investigaciones en las áreas del conocimiento, la extensión universitaria, y concretizar su inserción regional*. Por consiguiente, el art. 3° indica que la gobernanza de la UFDPPar debe respetar el principio constitucional del no divorcio entre docencia, investigación y extensión, y que el estatuto y demás normas pertinentes deben obedecer a ese criterio.

El art. 7° prescribe que los recursos financieros provendrán de i) presupuesto de la nación, ii) aportes y subvenciones concedidos por entidades públicas y particulares, iii) ingresos eventuales, a título de remuneración por servicios prestados, compatibles con la finalidad de la UFDPPar, iv) convenios, acuerdos y contratos con entidades y organismos

nacionales e internacionales; v) otros ingresos que puedan surgir. Estas directrices son fundamentales para la vinculación de la universidad con los sectores productivos y sociales para viabilizar su desarrollo (Johnson *et al.*, 2006; Brunner, 2011; Hitt *et al.*, 2012; Kehm, 2012; Hill y Jones, 2011; Rosetti y Andrade, 2014; TCU, 2014; Brower Beltramin, 2016; IBGC, 2015; Ganga Contreras *et al.*, 2018; King Domínguez *et al.*, 2019; Arakaki, 2020).

A su vez, el art. 8° determina que la administración superior CONSUNI o GU sea conformada por el rector en conjunto con los otros miembros —partes interesadas internas y externas— de este órgano máximo de toma de decisiones de la UFDPAr. El párrafo 1° del mismo artículo, define que la presidencia del GU será ejercida por el rector. El párrafo 2° expresa que el vicerrector sustituirá al rector en sus ausencias y en sus impedimentos legales. En cuanto que, en el párrafo 3°, consta que el estatuto de la UFDPAr definirá la los roles del rector y del GU, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Bajo los fundamentos legales precedentes el liderazgo del rector (Chowdhury *et al.*, 2000), debe ser ejercido fundamentalmente a partir de la presidencia del GU, y subsidiariamente como eslabón para la coordinación de las acciones de los órganos y funciones ejecutivas de toda la universidad, conforme determina la precitada ley en el art. 3° y los incisos III, IV, V, y VI del art. 4° y el art. 5° del decreto 9.203/2017. De no ser así, se surgirán inconvenientes del modelo de gestión hegemónico o tradicional (Hernández Martínez *et al.*, 2007; Johnson *et al.*, 2006; Boschetti, 2007; Castellano, 2009) (ver Capítulo II).

En el párrafo 1° del art. 11°, está determinado y efectivamente se concretizó, que el rector y el vicerrector deberían ser nombrados *pro tempore* por ordenanza del ministro de Estado de Educación, hasta que la UFDPAr se organice en la forma de su estatuto. Adicionalmente, el párrafo 2° explicita que *le corresponderá al rector pro tempore crear las condiciones para escoger al rector elegido por la UFDPAr, de acuerdo con la legislación corriente.*

Respecto de este último punto, existen dos aspectos que deben ser tenidos en cuenta: el primero es que la elección no es un órgano colegiado, además, conforme ya fue planteado anteriormente se realiza bajo las dinámicas de un colegio electoral. Efectivamente, la regla de 70 % de participación de docentes del art. 56 tiene como objetivo poner a los docentes en posición privilegiada para fortalecer a la organización académica de la universidad y no estricta y fundamentalmente para fines políticos electorales. Acorde al párrafo único del art. 1° de la CF, mencionado anteriormente, los

procesos electorales en Brasil deben ser democráticos. El segundo punto es que la actual legislación electoral de las universidades brasileñas depende de la manera en que sea compuesto el colegio electoral, conforme a lo que ya fue explicado inicialmente. Además, en la UFDPPar, los otros grupos de actores relevantes (docentes, técnicos y alumnos electos por sus pares) deben influir de forma equitativa en su política de GCEU y este es el factor crítico para el diseño de dicho colegio electoral, es decir, la opinión de todas las partes interesadas es vital (Mainardes *et al.*, 2010; Da Silva *et al.* 2017).

III.7.6 La ordenanza (Portaría) n.º 2.120/2019 del MEC, por la cual se designó al rector

Esta ordenanza se limita a determinar que el rector ejerza su función en carácter *pro tempore* para el inicio de las actividades de la UFDPPar, es decir, construir los marcos legales fundantes de la universidad acorde a la legislación vigente, lo que debe incluir la implementación de los decretos n.º 9.203/2017 y 9.235/2017. Cumplida esta misión, debe convocar elecciones democráticas participativas para elegir el primero rector de la UFDPPar, garantizando que todos los procesos sean realizados en tiempo y forma, en línea con la legislación actualizada para las universidades federales brasileñas.

III.8. Análisis del marco legal de gobernanza, decreto 9.203/2017 y Análisis del art. 21º del decreto 9.235/2017 como base para el Plan de Desarrollo de la Gobernanza (PDG), en el contexto del planeamiento estratégico en un régimen de GCEU para la UFDPPar

III.8.1 Análisis del marco legal de gobernanza, decreto 9.203/2017

El análisis del marco legal de gobernanza decreto n.º 9.203/2017, que da marco para el método empírico de implementación de GCEU en la UFDPPar, incluye los artículos 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 13º, 14º, 15º, 16º, 17º, 18º, 19º y 20º.

La Tabla 3 presenta el análisis del marco legal de gobernanza del decreto n.º 9.203/2017, para el método empírico de implementación de GCEU. De su análisis, surge que la implementación del sistema de gobernanza debe responder en un todo, al decreto antes mencionado. Conforme se analiza punto por punto a continuación.

Articulado	Conceptos o principios	Indicadores de gestión para el modelo empírico
Art. 2, inciso III	Gobernanza pública Valor público Alta administración Gestión de riesgos	Diagnóstico de la alta dirección respecto de la gobernanza: - Nivel de compromiso - Redes y aliados - Liderazgo del directivo superior
Art. 2, inciso III	Alta administración de la universidad	Implementación del modelo de gobernanza corporativa estratégica en áreas de: - Gobernanza (gestión) - Enseñanza - Investigación - Extensión - Vinculación con la sociedad
Art. 2, inciso III	Principios de la gobernanza pública: Capacidad de respuesta; medidas regulatorias; rendición de cuentas y responsabilidad; transparencia.	Estos principios son transversales, y deben ser atendidos en todos los pasos de un modelo empírico.
Art.2, Inciso III, y art. 4	Directrices de la gobernanza pública universitaria (incisos 1 al 11)	Diagnóstico orientado por evidencias. Fuentes de información: - Perfil de los sujetos - Posibles resistencias al cambio organizacional - Variables críticas - Habilidades cognitivas para la gobernanza
Art. 5, incisos I y II	Mecanismos para el ejercicio de la gobernanza pública: Integridad Competencia Responsabilidad Motivación Estrategia	Identificación de partes interesadas con más necesidad de apoyo para orientar áreas funcionales que mejor contribuyan con las funciones sustantivas (internas y externas). Retroalimentación.
Art. 6	Rol de la alta administración (consejos universitarios y de gestión)	En la práctica de gobernanza, los mecanismos de control se refieren a: - El acompañamiento de resultados - Mejoras en el desempeño - E instrumentos eficaces de los procesos decisorios
Art. 14	Responsabilidad de implementación de la política de gobernanza por parte de las universidades	Creación de un comité interno de gobernanza (CiG).
Art. 15 y 16	Competencias y responsabilidades de los comités internos de gobernanza	Composición y función del comité interno de gobernanza (CiG)
Art. 17	Implementación de programas de integridad gubernamental	La implementación del proceso de gobernanza debe ser sistemática, estructurada, oportuna y documentada, y, además, subordinada al interés público.
Art. 18	Características y funciones de los sistemas de auditoría interna gubernamental	La auditoría interna deberá mejorar las operaciones de la organización, atendiendo sus objetivos de manera sistemática y disciplinada, para avalar la eficacia de los procesos de gerenciamientos de riesgo, y todos los controles correspondientes.
Art. 21	Sistema de control y transparencia organizacional	Rediseño de la estructura organizacional: - Auditoría interna basada en riesgos - Auditoría interna independiente - Transparencia y rendición de cuentas - Cultura en sistema de control organizacional

Tabla 3. Análisis del marco legal de gobernanza, ley 9.203/2017, para el método empírico de implementación de gobernanza corporativa estratégica en la UFDP.

III.8.2 Marco conceptual de gobernanza pública, valor público, alta administración y gestión de riesgos, conforme al art. 2° del decreto 9.203/2017

III.8.2.1 Inciso I

El concepto de gobernanza pública, hace referencia a los mecanismos de liderazgo, (Chowdhury *et al.*, 2000) y aporta una nueva perspectiva en la conducción de los procesos de toma de decisiones en todos los niveles de la universidad (Johnson *et al.*, 2006;

Brunner, 2011; Hitt *et al.*, 2012; Hill y Jones, 2011; Rosetti y Andrade, 2014). Además, incluye la función control (TCU, 2014; IBGC, 2015) para evaluar, direccionar, y monitorear a la gestión ejecutiva. Ese nuevo arreglo, según dicho artículo, el liderazgo de los directivos, (Chowdhury *et al.*, 2000) ocupa preeminencia en las nuevas dinámicas de conducción de las políticas de gestión del capital humano, con foco destacado en el ofrecimiento de servicios de interés para la sociedad. La gobernanza pública, puede entenderse como el sistema que determina el equilibrio de poder entre los involucrados —partes interesadas— con miras a permitir que el bien común prevalezca sobre los intereses de individuos o grupos internos o externos a la UFDPAr (Matias-Pereira, 2010; Kehm, 2012; Brower Beltramin, 2016; Ganga Contreras *et al.*, 2018).

III.8.2.2 Inciso II

En el nuevo contexto de GCEU, la UFDPAr incluye el concepto de valor público, que se refiere a la capacidad de respuesta de la UFDPAr para generar, preservar y entregar a la sociedad sus servicios e innovaciones como respuestas efectivas a las necesidades y demandas de su sector de actuación, y que estas se traduzcan como de efectivo interés público (Brunner, 2011; TCU, 2014; Brower Beltramin, 2016). Además, tales resultados deben ser adecuados para modificar la realidad de su público objetivo, y, por extensión, promueva cambios que impacten positivamente en su entorno (Chowdhury *et al.*, 2000; Senge *et al.*, 2000).

III.8.2.3 Inciso III

Por alta administración, se corresponde al actor ocupante de cargos de nivel 6 del Grupo-Dirección, y asesoramiento superior y equivalentes (Ver en anexo la Portaria n.º 121/2019 del Ministerio de Economía). En el caso de la UFDPAr, de acuerdo con la CF y con el párrafo único del art. 56º de la LDB, se establece que su modelo de gobernación es democrático colegiado. En este sentido, el único actor que cumple ese requisito para tener asiento en el GU es el rector, ya que está designado a un cargo de dirección nivel uno (CD-1), que es equivalente a los cargos precitados, que posiciona como un miembro de la alta administración del poder ejecutivo federal. Por ese motivo, de acuerdo con el párrafo 1º del art. 8º de la ley 13.651/2018, el rector ejerce la presidencia del GU. Es por eso que este órgano está compuesto por el rector como su presidente y todas las otras partes interesadas clave legitimadas acorde a los criterios ya mencionados.

III.8.2.4 Inciso IV

Se refiere a la gestión de riesgos que incluye el seguimiento de los procesos de la GCEU por parte del Comité Interno de Gobernanza (CIG) y el Comité de Integridad, que tienen la función de neutralizar o minimizar de forma anticipada los posibles eventos que puedan afectar a la organización. (Johnson *et al.*, 2006; Hernández Martínez *et al.*, 2007). Esta función de los órganos de control es fundamental para asegurar un nivel razonable de seguridad que permita a la UFDP ar alcanzar los objetivos de la educación superior (Brunner, 2011).

III.8.2.5 Principios de la gobernanza pública, conforme al art. 3° del decreto 9.203/2017

Los principios de gobernanza son herramientas adicionales a los principios constitucionales de la administración pública, presentes en el art. 37° de la CF: *legalidad, impersonalidad, moralidad, publicidad, y eficiencia*. Dichos principios tienen por finalidad reforzar y exhortar a los agentes públicos a tener una postura más efectiva en relación con el manejo de la cosa pública. En este sentido, el Programa GesPública es uno de los instrumentos de la GCEU y posee fuerte vinculación con los principios constitucionales precitados. Pero, como ya fue comentado anteriormente, este programa acciona bajo el mecanismo del paradigma de la simplicidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007; Boschetti, 2007; Castellano, 2009), el cual no contempla la complejidad del funcionamiento de una universidad pública.

En función de este contexto fáctico, se plantea un cambio de perspectiva, en donde hay un pasaje de la racionalidad instrumental —del paradigma de la gobernabilidad— hacia una racionalidad sustantiva, perteneciente a la episteme del paradigma de la gobernanza que, a su vez, posee naturaleza compleja (Johnson *et al.*, 2006; Hernández Martínez *et al.*, 2007; Saito y Silveira, 2008). En ese nuevo modelo, el gobierno y la gestión de las organizaciones eficaces y exitosas pasan a introducir buenas prácticas reconocidas internacionalmente, por lo que es imprescindible que todos los actores funcionales de la UFDP ar estén alineados y comprometidos con este nuevo paradigma.

Sobre la base de los planteamientos anteriores, son numerosos los autores que tratan de la epistemología de la gobernanza, tales como: Coase (1937 y 1960), Etzioni (1964), Wilson (1968), Ross (1973), Freeman (1994), Johnson *et al.* (2006), Saito y Silveira (2008), Gálvez Medina *et al.* (2009), Mainardes *et al.* (2010), Da Silva *et al.* (2017), Minguet Carvajal (2017), Martínez-Navalón (2018), Rodríguez Zoya *et al.* (2018) y

Garzón Castrillón (2021), y que corroboran lo antes planteado a partir del modelo epistemológico integrador de esta tesis, que permite comprender las complejas interrelaciones entre todos los actores involucrados en el desempeño de la UFDPPar.

Es, en ese escenario donde emerge la GCEU, que, en línea con el art. 3° del decreto 9.203/2017 utiliza los conceptos que se detallan a continuación.

III.8.2.6 Inciso I: capacidad de respuesta (*Responsiveness*)

Significa la capacidad que la UFDPPar debe generar al proyectar sus propias expectativas y propósitos (Johnson *et al.*, 2006) para ofrecer productos y servicios a la ciudadanía en términos de calidad, cantidad, rapidez y suficiencia, con los limitados recursos disponibles de manera adecuada a las demandas y aspiraciones de los ciudadanos que la financian (*Guía de Política de Governança*). Al respecto, el TCU (2020) traduce este concepto como la capacidad de responder de manera eficiente y eficaz a las necesidades de las partes interesadas. Plantea, además, que la vinculación entre entidades estatales, no estatales y de la sociedad civil, contribuye al atendimento de las demandas de la sociedad, equilibrar intereses, priorizar el cumplimiento de las necesidades de la población y aumentar la confianza en las instituciones públicas. Por lo tanto, el principio de capacidad de respuesta se deriva directamente del principio de participación y consecuentemente de la calidad democrática de la UFDPPar (Barreda 2010; Brower Beltramin, 2016). Los factores críticos para aumentar la capacidad de respuesta en el sector público son la formación técnica, la postura ética y profesional, la formación e implicación de los ciudadanos en las decisiones (TCU, 2020).

III.8.2.7 Inciso II: integridad (*Integrity*)

La estrategia de integridad pública debe basarse en tres pilares: implementar un sistema de integridad amplio y coherente, cultivar una cultura de integridad pública, permitir la rendición de cuentas, y la transparencia. Se remite, por lo tanto, a la adopción por parte de la UFDPPar de una nueva postura, compatible con el alineamiento de las conductas y valores que conduzcan a la priorización del interés público por sobre el interés privado. En el régimen de GCEU, la adhesión de los liderazgos principales y de todos los directivos son fundamentales para la generación del compromiso y de la sinergia entre todos los actores de la universidad (*Guía de Política de Governança*). En este sentido, los controles internos y externos (participación, agencia, auditoria, y elecciones)

son instrumentos de prevención y mitigación *ex ante* de riesgos a la integridad de la UFDPPar, tal como figura también en el inciso VI del art. 4 del decreto en análisis.

En términos específicos, el decreto n.º 9.203/2017 en los incisos II y VI del art. 3ª incluye los principios de integridad y transparencia en el accionar de la UFDPPar. En el art. 16º se determina que el Comité Interno de Gobernanza debe publicar sus actas y resoluciones en el sitio electrónico. Consiguientemente, el inciso II del art. 19º del decreto n.º 9.203/2017 se establece que la UFDPPar debe crear un programa de integridad.

Para dar cumplimiento a estas directrices, el poder ejecutivo federal creó el Sistema de Integridad Pública del Poder Ejecutivo Federal (SIPEF), que, acorde al inciso I del decreto n.º 10.756/2021 tiene como órgano central la *Secretaría de Transparencia e Prevenção da Corrupção da Controladoria Geral da União*.

Por lo tanto, el SIPEF se ocupa de garantizar el cumplimiento del principio de integridad —incisos II y VI del art. 3ª del decreto 9.203/2017— un principio central en la GCEU. Además, esta unidad sectorial del SIPEF de la UFDPPar (según el párrafo 1º del art. 4º del precitado decreto) estará sujeta directamente a la orientación normativa y supervisión técnica del órgano central, sin perjuicio de la subordinación administrativa de la UFDPPar.

Sobre la base de lo expuesto y en los art. 2º, 3º y el inciso II del art. 4ª del decreto n.º 10.756/2021 se puede afirmar que la unidad sectorial del SIPEF de la UFDPPar es responsable por establecer los patrones y medidas de integridad, que deben ser puestos en práctica a partir de cuatro ejes, a decir: i) programa de integridad, ii) riesgo para la integridad, iii) plan de integridad, y iv) funciones de integridad. La integridad se constituye, por lo tanto, en un catalizador para sincronizar los principios de la GCEU, a los fines de garantizar la legitimidad y la efectividad de la UFDPPar.

Por ese motivo, el Programa de Integridad deberá estar dotado de la autonomía y los medios materiales y humanos necesarios para el pleno desarrollo de sus actividades y, en particular, tener acceso a las demás unidades de la institución desde su más alto nivel jerárquico. El programa de integridad, a su vez, es el conjunto de medidas y acciones institucionales encaminadas a la prevención, detección, sanción y remediación del fraude y los actos de corrupción. En otras palabras, es una estructura de incentivos organizacionales (positivos y negativos) que tienen como objetivo orientar el comportamiento de los agentes públicos para alinearlos con el interés público. El inciso IV del art. 2º del decreto 9.203/2017 exhorta respecto de los procesos de gestión de riesgo en la universidad.

De lo anteriormente planteado, se desprende que la GCEU es el hilo conductor que orienta el método empírico para rechazar las conductas indeseables de los agentes públicos y para poner foco en las expectativas y propósitos de las partes interesadas internas y externas de la UFDPPar. Estas situaciones son claramente ineficientes desde la óptica de la GCEU.

III.8.2.8 Inciso III: confiabilidad (*Reliability*)

La confiabilidad representa la capacidad de la UFDPPar de minimizar las incertidumbres para los ciudadanos (Johnson *et al.*, 2006) en los ámbitos económicos, sociales y políticos. Es por eso que una universidad confiable tiene que poseer un régimen de GCEU que dinamice los controles político-administrativos. En este sentido, existen dos dimensiones de la GCEU que son imprescindibles: i) la composición y función de su órgano colegiado máximo, y ii) la composición y función de las áreas de gestión ejecutiva. Además, es imperativo que la gobernanza de la UFDPPar se mantenga lo más fiel posible a los objetivos y directrices previamente definidos por el CONSUNI (Johnson *et al.* 2006; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007; Brunner, 2011; Hitt *et al.*, 2012; Hill y Jones, 2011). Tales lineamientos deben ser generados a partir de informaciones robustas provistas por el proceso estratégico del PDI, por el CIG, y por los informes de la auditoría interna. Consecuentemente, la UFDPPar deberá realizar su proceso estratégico y monitorear su PDI para asegurar que tales directrices estratégicas permitan una toma de decisiones confiables, de manera que los resultados esperados, a nivel sistémico, sean consistentes, previsibles, y se constituyan como el mayor indicador de su confiabilidad ante la sociedad.

III.8.2.9 Inciso IV: mejoría regulatoria (*Better regulation*)

Es un principio de la GCEU que representa el desarrollo y la evaluación de políticas y de actos normativos en un proceso transparente, basados en evidencias, pero bajo la supervisión y participación de las partes interesadas (Mainardes *et al.*, 2010). Además, es un principio de carácter minimalista, tendiente a evaluar la eficiencia y la optimización de políticas públicas, la desburocratización y la reedición de normas que no estén actualizadas, de acuerdo con las buenas prácticas regulatorias y a la legitimidad (*Guía de Política de Governança*). En este contexto, la UFDPPar al implementar la GCEU deberá atender de manera sistemática y permanente a este principio, conforme exige el inciso IX

del art. 5° del decreto 9.203/2017. No se limita, por lo tanto, a la regulación económica de sectores específicos, llevada a cabo por organismos reguladores externos (TCU, 2020).

III.8.2.10 Inciso V: rendición de cuentas y responsabilidad (*Accountability and Responsibility*)

Se refiere a la obligación de las personas o entidades a las que se han confiado recursos, incluidas las empresas y corporaciones públicas, de asumir las responsabilidades de un orden fiscal, gerencial y programático que se les fue delegado (TCU, 2020). Estos conceptos se constituyen como un marco integrador de los incisos I, II, III y IV del art. 4° del decreto 9.203/2017. Por lo tanto, funcionan como la retroalimentación de los procesos de GCEU, a través de dos formas de controles: el vertical y el horizontal. El control vertical se materializa con la cadena de gobierno (Johnson *et al.*, 2006), tales como la externa: el SINAES, MEC, TCU, CGU y otros; y la interna: el CONSUNI y sus órganos de apoyo, Procuraduría Federal, Comité Estratégico, CIG, Programa de Integridad y Auditoría Interna.

La operacionalización del control horizontal, o social, se materializa con la actuación efectiva y proactiva de las partes interesadas (Mainardes *et al.*, 2010) que hagan parte del GU, por sobre los actores que sean responsables por el accionar de las distintas áreas de la gestión ejecutiva de la UFDPAr. La función de los controles verticales y horizontales es, a la vez, incentivar las buenas prácticas de GCEU, y por otro lado, poner en evidencia conductas y acciones indeseables en relación con el manejo de los presupuestos y bienes públicos en general, para otorgar responsabilidad a los posibles implicados cuando corresponda (*Guía de Política de Gobernanza*). Estos principios son la base para la construcción de controles minimalistas, basados en evidencias y gestión de riesgos en el régimen de GCEU.

III.8.2.11 Inciso VI: transparencia (*Transparency*)

Se trata de permitir a la sociedad obtener información actualizada sobre las operaciones, estructuras, procesos de toma de decisiones, resultados y desempeño del sector público (TCU, 2020). En el contexto del régimen de GCEU, hace referencia a la disponibilidad y divulgación de las actividades, con informaciones confiables, relevantes, en tiempo y forma entre sus actores internos, y para la sociedad. Además, la transparencia

es uno de los pilares para la construcción de un gobierno abierto y con calidad democrática (Dahl, 1956 y 1998; Barreda, 2010; Brower Beltramin, 2016).

En la propuesta de método empírico para GCEU la accesibilidad de informaciones de la gestión administrativa y académica deberá estar disponible, incluso con la máxima capacidad de interactividad, por lo que, para atender este aspecto, la capacidad cibernética instalada deberá ser optimizada y adecuada a las actividades en general de la UFDPAr, con programas informáticos de referencia (Wiig, 1993; Senge *et al.*, 2000; Brom, 2015; Borges Morais *et al.*, 2020; Silveira y Varvakis, 2021). Por otro lado, las informaciones de gestión ejecutiva y económica financiera deberán ser accesibles, bajo los criterios de la Ley de Acceso de Información (LAI) y las leyes n.º 12.527/2011 y n.º 13.709/ 2018 que de acuerdo con los principios del régimen de gobernanza, inciso XI del art. 5º del decreto 9.203/2017, no deben ser de ningún modo obstaculizadas. Esta última es la Ley General de Protección de Datos (LGPD) de Brasil que, debe ser efectiva en la protección de los datos académicos de la universidad.

III.8.3 Directrices de la gobernanza universitaria conforme al art. 4º del decreto 9.203/2017

Tales directrices, fueron definidas en el decreto 9.203/2017, a partir de recomendaciones de organismos internacionales, tales como el Banco Mundial, OCDE. En este sentido, de acuerdo con la tradición jurídica brasileña, las directrices de gobernanza del decreto en análisis figuran de forma abierta para facilitar la adecuación a la especificidad de la gobernanza de cada órgano del poder ejecutivo federal brasileño. Consecuentemente, en el caso de la UFDPAr, de acuerdo con el art. 56 de la LDB el estilo de GCEU es colegiada (*Guía de Política de Governança*).

Con referencia a lo anterior, está claro que la gobernanza para la UFDPAr coincide con la taxonomía presentada por Brunner (2011) en el Capítulo I de esta tesis. Consecuentemente, se puede considerar que en esta tipología de gobernanza la toma de decisiones de la universidad ocurre en las dos dimensiones de la GCEU de la universidad: i) del gobierno universitario, y ii) de la gestión ejecutiva. Esta tipología de gobernanza que separa la GU de la GE está estrechamente vinculada con el abordaje epistemológico integrador de esta investigación, analizado en el Capítulo I de esta tesis, para el análisis de los incisos I al XI de del art. 4º, del decreto 9.203/2017, cuya teleología se presenta a continuación:

III.8.3.1 Inciso I

Direccionar acciones para la búsqueda de resultados para la sociedad, encontrando soluciones oportunas e innovadoras para hacer frente a la limitación de recursos y los cambios en las prioridades: el núcleo de esta directriz es el razonamiento de que, en función de las restricciones presupuestarias, que son típicas a cualquier tipo de emprendimiento humano (Colomé, 2005), la UFDPPar debe buscar soluciones innovadoras para optimizar su capacidad de respuesta a la sociedad. Para alcanzar ese objetivo es fundamental considerar que el ambiente es cambiante (Senge *et al.* 2000; Brom, 2015) y que las demandas son ilimitadas, lo que implica la necesidad de elegir prioridades. Ente es uno de los roles fundamentales del GU.

III.8.3.2 Inciso II

Promover la simplificación administrativa, la modernización de la gestión pública, y la integración de los servicios públicos, especialmente los prestados por vía electrónica: el foco de este inciso es la racionalización de los procesos administrativos y la integración de los servicios de la UFDPPar. Para lograr este propósito, la simplificación de los procesos administrativos se constituye como una oportunidad para innovar, en donde simplificar, es sinónimo de modernizar la gobernanza pública. La perspectiva centrada en el ciudadano y los roles de los liderazgos y de los actores funcionales, alineados por una visión estratégica común, debe ser el marco referencial de la acción de la universidad (Brower Beltramin, 2016). La celeridad en la atención y la calidad de las respuestas de sus demandas son las maneras que le permiten a la sociedad percibir la capacidad de respuesta de la UFDPPar (*Guía de Política de Gobernanza*).

Mientras tanto, existen experiencias exitosas a nivel mundial que apuntan hacia los requerimientos de la sociedad (Brom, 2015), en el sentido que se presenta a continuación: i) la creciente complejidad de los problemas que exigen esfuerzos colaborativos para activar la sinergia, ii) el aumento de la demanda por servicios públicos más personalizados y accesibles, que necesitan ser generados de manera participativa, y iii) las oportunidades surgidas con la internet que permiten una forma dinámica e interactiva de la UFDPPar de trabajar para y con la sociedad (Brom, 2015; *Guía de Política de Governança*). La optimización de la capacidad cibernética instalada de la UFDPPar es, por lo tanto, indispensable. Las organizaciones que no poseen un alto grado de desarrollo de

estas características (Brom, 2015; Hernández Martínez *et al.* 2007) funcionan bajo un modelo de gestión hegemónico y tradicional (Chiavenato, 2004; Boschetti, 2007; Castellano, 2009). En este sentido, estructuras herméticas, autorreferentes y cerradas a todo tipo de intercambios no combinan con un régimen de GCEU (Brower Beltramin, 2016; Ganga Contreras *et al.*, 2018; Kehm, 2012; King Domínguez *et al.*, 2019).

III.8.3.3 Inciso III

Supervisar el desempeño y evaluar el diseño, la implementación y los resultados de las políticas y acciones prioritarias para asegurar que se observen las directrices estratégicas: las políticas y acciones prioritarias de la UFDPPar deben ser ejecutadas de forma estructurada y sistemática, es decir, bajo una metodología robusta de planeamiento (Robert y Dias, 2000; Johnson *et al.*, 2006; Hill y Jones, 2011; Rosetti y Andrade, 2014; TCU, 2014; IBGC, 2015; Arakaki, 2020). El GU, a su vez, continúa con su misión de seguimiento de la implementación a través del monitoreo permanente del ciclo estratégico, en relación con insumos, procesos, productos, resultados e impactos. Todos estos procesos y actividades poseen relación con el principio de confiabilidad; por este motivo, el GU debe estar atento en relación con las directrices, objetivos y metas para potencializar la capacidad de respuesta de la UFDPPar (*Guía de Governança*).

III.8.3.4 Inciso IV

Articular instituciones y coordinar procesos para mejorar la integración entre los diferentes niveles y esferas del sector público, con miras a generar, preservar y entregar valor público: igualmente vinculado al principio de la confiabilidad, este inciso se refiere a la articulación y a la integración que debe existir entre los diferentes niveles y esferas del sector público y privado, para la realización de los intercambios necesarios para garantizar la capacidad de respuesta, es decir, generar, preservar y entregar valor público a la sociedad (*Guía de Governança*). Al respecto, Johnson *et al.* (2006) plantean que la GCEU se ocupa del alcance general de una organización y de cómo se puede añadir valor público a partir de sus distintas áreas funcionales de la UFDPPar. De las consideraciones anteriores, se verifica que la articulación de procesos e instituciones es condición necesaria para la vinculación de la universidad con su medio y en este sentido el régimen de GCEU juega un rol fundamental.

III.8.3.5 Inciso V

Incorporar elevados estándares de conducta por la alta dirección para orientar el comportamiento de los agentes públicos, de acuerdo con las funciones y atribuciones de sus órganos y entidades.

Este inciso preconiza que la introducción de cambios en la red cultural de la universidad, en base a un abordaje behaviorista, se constituye como una estrategia importante para evidenciar las causas de las quiebras de integridad. En este sentido, la interacción fluida y dinámica entre todos los fractales de la universidad favorece a que la integridad y la gestión de riesgos puede ser articulada por de manera exitosa. Más allá de estos aspectos conductuales que permiten la armonización de la red cultural de la UFDPAr, en Brasil existe un marco legal específico que trata de la ética en el sector público. Adicionalmente, la directriz de integridad basada en riesgos reitera que el órgano colegiado máximo, el GU y sus consejos auxiliares (COADIM y CONSAC) y todos los liderazgos ejecutivos deben actuar con conducta ejemplar y voluntaria, ya que ellos, inexorablemente, deben ser el modelo para todos los demás fractales y partes interesadas, colectivas o individuales de la UFDPAr (*Guía de Política de Governança*).

III.8.3.6 Inciso VI

Implementar controles internos basados en la gestión de riesgos, que privilegien las acciones estratégicas de prevención frente a los procesos sancionadores.

Este inciso instiga a que los controles internos sean ejecutados de manera preventiva, para que no sean inhibidores de iniciativas innovadoras. Entretanto, los controles internos en un régimen de GCEU (gobierno y gestión) poseen características singulares porque se centra en los procesos. Esto adquiere aún más relevancia en evidencias de participación de contadores y auditores en escándalos corporativos, como ejemplo los casos Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat, entre otros en los años 2000 (Teixeira, 2022). Conceptualmente, este tipo de situaciones pueden ser identificadas desde el modelo de agente principal, consolidado en la literatura que trata de la asimetría de la información y la teoría de la agencia, con la materialización de desviaciones de conducta que son caracterizadas como riesgo moral. Esta modalidad de riesgo consiste en la posibilidad de que los agentes no actúen de acuerdo con los intereses del principal. En este sentido, la contractualidad del GU sobre la gestión ejecutiva, y la acción de los otros

órganos de control: auditoría interna y, en casos extremos, la externa, el CIG, y la unidad de integridad (SIPEF), dentro de los estándares precitados pueden asegurar que el plan de gestión de riesgos y de integridad de la UFDPPar logre el éxito (*Guía de Política de Governança*).

III.8.3.7 Inciso VII

Evaluar propuestas para la creación, ampliación o mejora de las políticas públicas (...), y, cuando sea posible, sus costos y beneficios: este inciso, que está vinculado al desempeño de la UFDPPar, determina que las políticas públicas de la universidad deben ser precedidas por una evaluación de costo-beneficio (*Guía de Política de Governança*). Al respecto, existen normas contables específicas para el sector público, que son conocidas como Normas Brasileñas de Contabilidad Aplicadas al Sector Público (NBCASP), más específicamente NBC T 16 (Teixeira, 2022). Esta norma establece el concepto, objeto y campo de aplicación de la contabilidad del sector público, vinculando las distintas especificaciones (Teixeira 2022).

Uno de los temas que ha sido objeto de discusiones es el comportamiento ético de los directivos y de los profesionales del área contable en la Universidad (Dantas *et al.*, 2012). Además, según Teixeira (2022) la contabilidad del sector público se organiza en forma de sistemas de información y se estructura en los siguientes subsistemas: i) presupuesto: registra, procesa y evidencia los actos y hechos relacionados con la planificación y ejecución del presupuesto; ii) patrimonial: registra, procesa y evidencia hechos financieros y no financieros relacionados con variaciones cualitativas y cuantitativas en los activos públicos; (Redacción dada por la Resolución CFC n.º 1.268/09); iii) costos: registra, procesa y evidencia los costos de los bienes y servicios, producidos y ofrecidos a la sociedad por la entidad pública, según NBC T 16.11; (Redacción dada por la Resolución CFC n.º 1.437/13); iv) compensación: actos de gestión de registros, procesos y pruebas cuyos efectos pueden producir cambios en los activos de la entidad del sector público, así como en aquellos con funciones de control específicas.

Siguiendo los conceptos de contabilidad general, la contabilidad aplicada al sector público tiene elementos esenciales para la mejora de las políticas públicas, tales como el registro contable, la fecha de transacción, la cuenta debitada, la cuenta acreditada, el historial, el valor, el número de identificación, y otros. Por ese motivo, las buenas prácticas contables y de gestión de costos previstas por la NBCASP, son decisivas para

el éxito de la gestión financiera de la UFDPAr en un régimen de GCEU (Dantas *et al.*, 2012).

III.8.3.8 Inciso VIII

Mantener un proceso de toma de decisiones guiado por la evidencia, el cumplimiento legal, la calidad regulatoria, la reducción de la burocracia, y el apoyo a la participación de la sociedad.

La toma de decisiones basada en evidencia es un consenso entre las organizaciones internacionales especializadas en gobernanza pública. Por eso, la construcción de las políticas y directrices formuladas por el GU que implique un dispendio de recursos públicos, es el *locus* de aplicación de los métodos basados en evidencias (*Guía de Governança*). Por ese motivo, en un régimen de GCEU, la regulación interna de la UFDPAr presente en el estatuto, el reglamento interno y demás normativas, deben ser elaborados con buen direccionamiento, basada en evidencia, es decir, de manera ampliamente participativa. Por consiguiente, todos los otros documentos que sean generados en todos los ámbitos e instancias de la UFDPAr, deben ser escritos de manera simple, con identificación funcional del agente emisor. Esa sistemática contribuye a evidenciar riesgos y proporciona seguridad jurídica en la implementación de las directrices, políticas, objetivos y metas de la universidad con un grado adecuado de fiabilidad. En consecuencia, esas medidas contribuyen al logro de los éxitos económicos, sociales, y ambientales previamente definidos por los órganos externos y por el GU para toda la universidad.

III.8.3.9 Inciso IX

Editar y revisar actos normativos, guiados por buenas prácticas regulatorias y por legitimidad, estabilidad y la coherencia del ordenamiento jurídico; y realización de consultas públicas cuando sea conveniente.

La legislación no es un fin en sí misma. Por esta razón, en un régimen de GCEU la UFDPAr deberá adecuar y mantener actualizado su propio marco legal (externo e interno), para que la organización no se quede inmovilizada por la existencia de normativas envejecidas y obsoletas que solo contribuyen para obstruir su proceso de gobernanza. Al igual que los demás principios de la GCEU, la mejoría regulatoria tiene por objetivo servir de guía y justificación precisa para su política de gobernanza. Su finalidad es lograr que

el ciudadano sea el objetivo primordial de las decisiones y acciones de la UFDPAr. Por lo tanto, las buenas prácticas regulatorias no se limitan a buscar estándares y políticas más simplificadas y coherentes, sino a observar la consistencia, la claridad y la estabilidad del marco legal de la de la UFDPAr. Por ende, cambios repentinos en la interpretación, las reglas excesivas, las decisiones y las orientaciones divergentes, y la lentitud en el proceso de toma de decisiones son algunos de los síntomas de la inseguridad jurídica. Por tal motivo, siempre que esté frente a decisiones de repercusión general, o sea, que tenga gran impacto en la colectividad, la UFDPAr deberá realizar consultas públicas, a los fines de vincular a los ciudadanos con tales normativas de la universidad. Es por eso que la confianza de todas las partes interesadas, en función de la previsibilidad de la regulación, y la constatación de que las normas estén alineadas a los objetivos de la GCEU de la universidad, es imprescindible (*Guía de Política de Governança*).

III.8.3.10 Inciso X

Definir formalmente las funciones, competencias y responsabilidades de las estructuras y arreglos institucionales.

La rendición de cuentas (*Accountability*) es un principio que ya es difundido en la administración pública y surgió desde el abordaje sobre gobierno abierto (*Guía de Política de Governança*; Peters, 2005; Mayntz, 2012). Desde este aspecto, solo existe una manera de garantizar la rendición de cuentas de forma eficaz y esta directriz prescinde de que la UFDPAr debe definir sistemática y formalmente las funciones, competencias y responsabilidades de todos los actores, estructuras, y arreglos institucionales. Este principio no se circunscribe solamente a la formalización de las características de los roles de cada uno de los actores de la UFDPAr; además, debe incluir las dinámicas electorales de legitimación, que estén previstas explícitamente en el marco constitucional y legal de la universidad. Esto incluye, primordialmente, la composición y función del GU y de los órganos ejecutivos y se basa en la descentralización de la gestión. Estos criterios son críticos para las dinámicas de la GCEU.

III.8.3.11 Inciso XI

Promover la comunicación abierta, voluntaria y transparente de las actividades y resultados de la organización, de manera de fortalecer el acceso público a la información.

Para cumplir con estas directrices, la UFDPPar debe estar muy atenta en relación con las características de su planta informática. Esto porque, los programas cibernéticos son los principales inductores del almacenaje y la disponibilidad de informaciones, incluso en tiempo real. En este sentido, la existencia de debilidades en estas herramientas afecta la calidad del servicio público al ciudadano e impide el cumplimiento del principio de Transparencia que la GCEU requiere. Por lo tanto, la capacidad estratégica de gestión de la información, debe ser completa, objetiva, confiable, relevante y, accesible. Estos elementos deben estar presentes tanto en función a los procesos de la gestión ejecutiva como en relación con el acceso a las informaciones de interés público que la UFDPPar debe ofrecer a la sociedad (*Guía de Política de Governança*).

III.9 Mecanismos para el ejercicio de la gobernanza pública, conforme al art. 5° del decreto 9.203/2017

En relación con el ejercicio de la gobernanza pública, el decreto determina los siguientes mecanismos.

III.9.1 Inciso I: liderazgo

Según la *Guía de Governança*, este concepto se refiere a un conjunto de prácticas de naturaleza humana o conductual, a ser ejercidas en la UFDPPar, y debe incluir: a) integridad; b) competencia; c) responsabilidad; y d) motivación.

Según Levi-Faur (2012), la GCEU posee estrecha relación con la forma de actuación de los actores ejercen funciones de dirección en la UFDPPar. En este sentido, el autor plantea que existe una relación causal entre sus comportamientos y los controles internos de la universidad, para la generación de un ambiente más favorable a la implementación de los intereses de la sociedad. Por este motivo, los liderazgos a nivel del gobierno universitario y principalmente a nivel de las funciones ejecutivos son los nudos de la red de fractales que mantienen el funcionamiento de la universidad y la conectan al ambiente. Del contexto expuesto, surge que existen dos modalidades de integridad involucradas en los procesos de gobernanza: la integridad comportamental de los individuos y los procesos de integridad económico-financiera de la universidad. Estas dos perspectivas no deben ser tomadas de manera aislada al implementarse GCEU en la UFDPPar. Las subdimensiones que son vinculadas a este concepto, es decir, integridad, competencia, responsabilidad y la motivación, son elementos comunes en un régimen de

gobernanza y, en este sentido, la integridad es el elemento cardinal que viabiliza los otros tres atributos precitados en un régimen de GCEU.

III.9.2 Inciso II: estrategia

Esta comprende la definición de lineamientos, objetivos, planes y acciones, así como criterios de priorización y alineación entre organizaciones y grupos de interés, para que los servicios y productos de responsabilidad de la organización logren el resultado deseado.

En el régimen de GCEU, las estrategias más viables para la universidad son identificadas en el ámbito del proceso estratégico del Plan de Desarrollo Institucional (PDI). En este sentido, para definir sus objetivos y metas para el corto, medio y largo plazo, la UFDPAR debe considerar, en el proceso del PDI, las posibilidades metodológicas del prisma que incluyan el incrementalismo lógico (Mintzberg y Quinn, 1993; Hill y Jones, 2011; Hitt *et al.*, 2012) y las dinámicas para definir su visión, misión, valores, y las estrategias nucleares para la universidad, tal como fue planteado en el Capítulo II de esta tesis.

III.9.3 Inciso III: control

Este comprende procesos estructurados para mitigar los posibles riesgos con miras a alcanzar los objetivos institucionales y asegurar la ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las actividades de la organización, preservando la legalidad y la economía en el gasto de los recursos públicos.

Los procesos de gobernanza se constituyen como las dinámicas para proveer la capacidad de respuesta de la UFDPAR e incluyen la cadena de gobierno y la acción de los órganos de control de la universidad. Un organismo público (North, 1998), como la organización universitaria, no opera en búsqueda de gobernabilidad, pero, más bien, en lograr la necesaria legitimidad y efectividad de su gobernanza —gobierno y gestión— (Brunner, 2011), es decir, busca lograr éxito en sus procesos internos y en su desempeño. Por tratarse de una organización, además de naturaleza pública, su gobernabilidad ya es garantizada *a priori* por su marco constitucional legal. Por lo tanto, en un régimen de GCEU, los procesos estructurados de toma de decisiones referidos no pueden ser otros sino los procesos de control interno tales como el proceso de gobernanza del CIG, que incluye las actividades del SIPEF, los procesos del programa GesPública, el proceso

estratégico del PDI y, como ya se mencionó anteriormente, las dinámicas de contractualidad del GU sobre los ejecutivos funcionales.

III.9.4 Responsabilidad de la UFDPPar en ejecutar e incorporar la política de gobernanza del decreto en su marco legal (art. 13).

El art. 13° del decreto 9.203/2017 fue revocado por el art. 13°-A del decreto 9.901/2017. De esta modificación, surge en el art. 13-A, la responsabilidad de la UFDPPar para implementar la política de gobernanza pública y enviar al Comité Interministerial de Gobernanza (CIG) previsto en el 7°-A, enviar las sugerencias previstas en el artículo 9°-A del mismo decreto. En este sentido, los principios y directrices de la política de gobernanza determinada por el art. 6° del decreto 9.203/2017 incluye i) formas de acompañamiento de resultados, ii) soluciones para mejorar el desempeño, e iii) instrumentos para promover la toma de decisiones basada en evidencia. Por otro lado, el Comité Interno de Gobernanza de la UFDPPar debe abarcar los incisos I, II, III y IV del art. 15-A del decreto 9.901/2017. Por lo tanto, la mejora del desempeño de la UFDPPar es una variable dependiente de un proceso de GCEU transparente, y con una identificación precisa de responsabilidades de los actores funcionales (*Guía de Política de Governança*).

III.9.5 Rol de la alta administración (rector y Consejo Universitario) (art. 6)

Efectivamente, de acuerdo con el art. 8° de la ley n.° 13.651/2018, que creó la UFDPPar, la administración de la UFDPPar será ejercida por el rector y el GU, y cada uno de ellos debe ejercer sus roles en el ámbito de sus respectivas competencias, que sean definidas en su estatuto y en su régimen general, estos que deben estar alineados con la GCEU.

Sobre la base del análisis de estos artículos de su ley de creación, se verifica que el órgano gubernativo de la UFDPPar, por fuerza de esta ley, debe tener su accionar bajo el liderazgo del rector. En este sentido, en función de la determinación de que exista democracia en la UFDPPar por el art. 1° de la CF y de los incisos I, II y III del artículo 5° del decreto 9.203/2017, que determina liderazgo, estrategia y control, indica que el GU debe tener una composición de característica singular. La singularidad referida es que el art. 56° de la LDB determina el cupo de un 70 % para docentes en general, y un 30 % para las demás partes interesadas. En función de estas determinaciones legales, los docentes que desarrollan roles de liderazgo ejecutivo no deben formar parte del GU. La

fundamentación es que el art. 5° del decreto 9.203/2017, al definir como mecanismos de gobernanza la integridad, la competencia, la responsabilidad y la motivación, exige que, en el diseño de la GCEU, todas las áreas y funciones ejecutivas de la universidad estén bajo el permanente monitoreo del GU y de la acción de los controles internos y externos. Por lo tanto, en razón del marco legal señalado y de las normativas sobre la ética en el servicio público y determinaciones respecto de los riesgos e integridad, la composición del GU debe ser de 70 % de docentes representativos de las áreas funcionales (coordinaciones de carreras y otras estructuras docentes) y de un 30 % de las otras partes interesadas (internas y externas). Esto incluye a los sindicatos o asociaciones de docentes, técnicos administrativos e incluso los trabajadores tercerizados, acorde al que dicta el art. 10° de la CF.

Como consecuencia de lo expuesto, el rol del GU en el régimen de GCEU es el de gobernar la UFDPAR según está determinado en el art. 6° y en el párrafo único del decreto 9.203/2017, ya presentados anteriormente en este capítulo.

III.9.6 Responsabilidad de implementación de la política de gobernanza por parte de las universidades (art. 14°)

Este artículo fue revocado por el decreto 9.901/2017.

III.9.7 Competencia del Comité Interno de Gobernanza (CIG) (art. 15° y 16°)

Para asegurar que las prácticas de buen gobierno se desarrollen y sean apropiadas por la institución de manera continua y progresiva, según lo determinado por el Comité Interministerial de Gobernanza previsto en el art. 8ª-A del decreto 9.901/2019, la UFDPAR constituirá un Comité Interno de Gobernanza o aprovechará otro órgano colegiado que ya exista. El papel de este comité interno es fundamental, al ser el puente necesario entre el CIG y los liderazgos ejecutivos, que son los responsables de la implementación de la política. Su rol, definido en el art. 15°-A del mismo decreto, refleja su importancia, a saber: i) asistir al GU en la implementación y mantenimiento de procesos, estructuras y mecanismos adecuados a la incorporación de los principios y lineamientos de gobernanza previstos en el decreto; ii) alentar y promover iniciativas para el seguimiento de resultados de la UFDPAR, y desarrollar instrumentos para la mejora del proceso de toma de decisiones; iii) promover y monitorear la implementación de las medidas, mecanismos y

prácticas de GCEU definidas por el CIG en sus manuales y resoluciones; y iv) elaborar manifestaciones técnicas derivadas de los temas de su responsabilidad.

Al respecto, por medio del art. 4° del decreto 10.756/2021, se crea el Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF), que tiene su órgano central en la Secretaría de Transparencia e Prevenção de Corrupção da Controladoria Geral da União de Brasil, y las unidades sectoriales esparcidas en todos los órganos y entidades del Poder Ejecutivo responsable de la gestión de la integridad, de conformidad con el inciso II del art. 19° del decreto n.° 9.203/2017. A tal efecto, deberán incorporar los principios y lineamientos del decreto y conocer las recomendaciones derivadas de los manuales, guías y recomendaciones del SIPEF, conforme al decreto 10.756/2021. Por consiguiente, las actividades de las unidades sectoriales del SIPEF estarán sujetas a la orientación normativa y supervisión técnica del órgano central, sin perjuicio de la subordinación administrativa al GU. Por ende, la UFDPPar indicará al órgano central la unidad que actuará como sector responsable de las actividades del SIPEF.

Finalmente, cabe señalar que las manifestaciones técnicas del Comité Interno de Gobernanza, mencionadas en el art. 15°-A, inciso IV, pueden ser utilizadas por el GU como instrumentos para monitorear la implementación de la política de gobernanza de la UFDPPar, y, además, ser analizadas y consolidadas por el CIG para reforzar o reformular sus recomendaciones.

Las competencias del Comité Interno de Gobernanza son imprescindibles para el régimen de GCEU.

III.9.8 Implementación de programas de análisis crítico de riesgos y controles internos (art. 17°)

Según la ley n.° 13.651/2018, que creó la UFDPPar, la administración de la UFDPPar será ejercida por el rector y el GU. En razón de esta norma, como el rector es el presidente de este órgano máximo de la UFDPPar, se puede afirmar que el GU es responsable de establecer, mantener, monitorear y perfeccionar los sistemas de gestión de riesgos y controles internos que puedan impactar la implementación de las estrategias de la UFDPPar. Las medidas de prevención a los riesgos y a la corrupción son previstas en los incisos de I a IV del art. 17 del decreto 9.203/2017 y posee vinculación con el PDG de la UFDPPar.

Por otro lado, en el régimen de GCEU, el GU materializa estas directrices a través de la relación contractual entre el GU y los Liderazgos Ejecutivos. De esa relación de agencia, resulta un contra peso estructural y eso explica el porqué de la imposibilidad de los liderazgos ejecutivos participar del GU.

Estas dinámicas de prevención se constituyen como los fundamentos de la gobernanza que surgieron a partir de los escándalos que ocurrieron a nivel internacional y originaron las preocupaciones con los costos de transacción (Hill y Jones, 2011; Coase, 1960; Colomé, 2005). Del mismo modo, las universidades son susceptibles de incurrir a los mismos riesgos en sus procesos de búsqueda del cumplimiento de su misión que es alcanzar los objetivos de la educación superior y ofrecer los mejores resultados a la sociedad.

Desde el contexto presentado, los controles internos son imprescindibles en el régimen de GCEU y existen, específicamente, para la prevención de los riesgos y incertidumbres que las organizaciones en general y las universidades públicas en particular deben enfrentar.

III.9.9 Características y función de los sistemas de auditoría interna gubernamental (art. 18°)

Para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de GCEU, el GU puede contar con los servicios de evaluación y consultoría proporcionados por los órganos de control interno, como la auditoría interna. El art. 18° del decreto n.° 9.203/2017 destaca que la auditoría interna gubernamental debe agregar valor y mejorar el desempeño de la UFDPAr, y adopta un enfoque sistemático y disciplinado. También, de acuerdo con el inciso I de ese mismo decreto, su trabajo deberá ser realizado de manera independiente, y adoptará un enfoque de riesgo en la planificación de sus actividades. En el inciso II, prevé la prevención, detección e investigación de fraude practicados por agentes públicos o privados en la utilización de los presupuestos públicos federales, y el inciso III determina prevención, identificación e investigación de fraudes. Al respecto, en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal, la actividad de auditoría interna gubernamental debe realizarse conforme a la instrucción normativa n.° 03/2017, aprobada por la *Controladoria Geral da União* (Ver anexo).

En el régimen de GCEU la actuación de la auditoría interna tiene un papel destacado y tiene que ser conformada por actores internos capacitados. En este sentido, deben

mantenerse permanentemente actualizados en relación con el ejercicio de las mejores prácticas en la auditoría gubernamental, nacional e internacionalmente aceptables.

III.9.10 Competencia y responsabilidad del Comité Interno de Gobernanza (art. 16°)

Según art. 13-A del decreto 9.901/2019, es de responsabilidad del Comité Interno de Gobernanza (CIG) ejecutar la política de GCEU de la UFDPPar, incorporando en la universidad los principios y las directrices definidos en los art. 3° del decreto 9.203/2017 y las recomendaciones de los manuales, guías y resoluciones del Comité Interministerial de Gobernanza. Además, el CIG debe enviar al comité precitado las propuestas previstas en el art. 9°-A, con la justificativa de la proposición y la minuta respectiva.

Por otro lado, en relación con sus competencias, el art. 15-A, del mismo decreto, determina que el CIG tiene la siguiente misión:

- Inciso I: auxiliar al GU en la implementación de las directrices y principios de GCEU en la UFDPPar presentes en los art. 3° y 4° del decreto n.° 9.203/2017.
- Inciso II: i) realizar el seguimiento de resultados, ii) promocionar soluciones para la mejoría del desempeño de la UFDPPar; adoptar instrumentos para mejorar los procesos decisorios.
- Inciso III: realizar el seguimiento de la implementación del régimen de GCEU, aplicando los criterios de las mejores prácticas aceptables internacionalmente y elaborar manifestación técnica relativa a los temas vinculados a la GCEU de la UFDPPar.

III.9.11 Análisis del art. 21° del decreto 9.235/2017 como base para el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), en el contexto del planeamiento estratégico en un régimen de GCEU para la UFDPPar

El párrafo 3° de la ley n.° 10.861/2004, que instituyó el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) [en Argentina, CONEAU] determina que las universidades brasileñas deben ejecutar un planeamiento estratégico, o sea, un Plan de Desarrollo. A los fines de cumplir con este requisito legal, el art. 3° de dicha ley fue reglamentado por el decreto 9.235/2017, en el que el artículo 21° provee las directrices generales para la realización de dicho proceso estratégico de las universidades brasileñas en general y de la UFDPPar en particular.

Por otro lado, el inciso II del art. 17 del decreto 9.203/2017 determina en la realización de dicho proceso estratégico el CIG integre la gestión de riesgos al

planeamiento estratégico de la universidad. Este requerimiento legal será analizado en el Capítulo V de esta tesis.

La Tabla 4 presenta los aspectos fundamentales del precitado art. 21°, como base para la propuesta de método empírico para implementación de GCEU en la UFDPar. Dicha tabla, define los elementos mínimos para la formulación del planeamiento estratégico, que conforme fue planteado anteriormente, incluye a la gestión de riesgos en el proceso estratégico de GCEU para la UFDPar.

En este sentido, este es el punto que marca el cambio de la manera de formulación del antiguo PDI, para el innovador Plan de Desarrollo de la Gobernanza (PDG) de la UFDPar, con una dinámica de planeamiento estratégico reconocido a nivel internacional que fue presentado en el Capítulo II de esta tesis. Ese cambio de nomenclatura de PDI para PDG es importante porque la gobernanza, en general, y la GCEU, en particular, son articuladas principalmente alrededor de la teoría de las organizaciones, según la lógica de la organización y las tendencias de la educación superior en América Latina (Brunner, 2011) mencionado en el Capítulo II.

La Tabla 4 muestra las directrices para el PDI, determinadas en el art. 21 de la ley 9.235/2017. De su análisis, surge que el método empírico para implementación de GCEU en la UFDPar, debe responder al a las directrices definidas en dicha ley.

Articulado	Conceptos o principios	Indicadores de gestión para el modelo empírico
Art. 2I, inciso I, II, III, IV, V, vi, Y VII	Elementos del PDI para la evaluación administrativa y académica	<p>Plan de desarrollo institucional, basados en los ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento estratégico - Reflexión estratégica - Misión, visión, objetivos y metas <p>Nivelación para la gestión del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura para el aprendizaje organizacional (diseño de programas, sensibilización y formación) - Equipos de aprendizaje (cursos y capacitaciones) <p>Gestión humana organizacional Aumentar labor formativa del capital humano en</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión - Investigación y desarrollo (función academia) - Extensión <p>Anclados en estrategias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de gobernanza (gobierno y gestión por separado) - Perfil del cuerpo docente - Perfil de los técnicos administrativos - Perfil de los empleados tercerizados - Organización administrativa - Organización académica - Cronograma de desarrollo académico - Organización didáctico pedagógica políticas de enseñanza, investigación y extensión - Oferta de cursos y programa presenciales - Oferta de educación a distancia
Art. 2I. inciso X	Demostrativo de capacidad y sostenibilidad financiera	<p>Gestión financiera con base en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimización de los procesos de planeamiento, programación y ejecución presupuestarias basadas en riesgo - Gestión de costo - Gestión de adquisiciones - Gestión de licitaciones - Gestión de proveedores
Art..2I. inciso VIII, IX, XI	Tecnología para la gestión del conocimiento	<p>Herramientas tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modernización de biblioteca - Preservación del acervo de la memoria organizacional por medio digital <p>Gestión de la estructura cibernética</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión tecnológica en la infraestructura física, instalaciones académicas y administrativas - Bases de datos sectoriales e institucionales consolidados

Tabla 4. Elementos del art. 21 del decreto 9.235/2017 como base el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en el contexto de GCEU para la UFDPAr.

III.9.12 Incisos I, II, III, IV, V, VI, y VII

Estos incisos hacen referencia a los elementos del PDI para la evaluación administrativa y académica de las universidades federales, en general, y de la UFDPAr, en particular. Para tales fines se deberá llevar a cabo el Proceso Estratégico del Plan de Desarrollo Institucional, que debe incluir pensamiento estratégico, reflexión estratégica,

para poder generar misión, visión, objetivos y metas, cuya dinámica fue presentada en el Capítulo II.

En este sentido, se debe tener en cuenta, en primer lugar, la nivelación para la gestión del conocimiento, que es fundamental, tanto para la generación de la red cultural o el paradigma de la universidad (Johnson *et al.*, 2006), como para el aprendizaje organizacional. Al respecto la UFDPPar deberá plantear diseño de programas que den respuesta a la problemática de las microrregiones que son parte de su área de actuación, en los estados de Piauí, Maranhão y Ceará. Para ello, son necesarias la sensibilización y la formación de los recursos humanos. En tal sentido estos incisos incluyen la formación de equipos de aprendizaje (cursos y capacitaciones) vinculados a la gestión humana organizacional, con el fin de poder aumentar la labor formativa del capital humano en los cinco pilares sustantivos de la universidad: la gestión, la enseñanza, la investigación, el desarrollo y la extensión (Brunner, 2011; Ganga contreras *et al.*, 2015).

Consecuentemente, la UFDPPar deberá plantear estrategias específicas para poder implementar la política de gobernanza (gobierno y gestión) de los decretos 9.203/2017 y 9.235/2017. Para ello, se deberán tener en cuenta aspectos fundamentales, tales como el perfil del cuerpo docente, el perfil de los técnicos administrativos, el perfil de los empleados tercerizados. Consiguientemente, las organizaciones administrativa y académica, deben coordinar acciones a través de un cronograma de desarrollo académico.

Además, estos incisos incluyen desde lo académico, estrategias como la organización didáctica pedagógica, las políticas de enseñanza, la investigación y la extensión, la oferta de cursos y programas presenciales y a distancia.

III.9.13 Inciso X

Este inciso hace referencia a los aspectos de la gestión financiera en términos de capacidad y sostenibilidad. La gestión financiera tiene en cuenta, fundamentalmente, la optimización de los procesos de planeamiento, programación y ejecución presupuestarias basadas en riesgo, gestión de costos, gestión de adquisiciones y gestión de proveedores (Johnson *et al.*, 2006; Dantas *et al.*, 2012; Martins Dantas, 2014).

La UFDPPar deberá atender esta modalidad de manejo financiero acorde a las directrices del régimen de GCEU que prevé el monitoreo por parte del GU de cada uno de los ejecutivos funcionales en relación a la responsabilidad y rendición de cuentas inciso V del art. 3^a e inciso III del art. 4^o del decreto 9.203/2017.

III.9.14 Incisos VIII, IX, XI

Para que lo antes planteado sea posible, la UFDPPar debe realizar inversiones de manera categórica en la gestión de las estructuras cibernéticas, las instalaciones administrativas y académicas. Esto porque en la actualidad las nuevas tecnologías para la gestión del conocimiento son herramientas modernas fundamentales para la optimización del funcionamiento administrativo y académico de la UFDPPar (Brom, 2015; Chowdhury *et al.* 2000).

. También, estos incisos hacen especial referencia a la modernización de las bibliotecas en términos de la mejora y de la calidad de los servicios que se ofrecen.

Además de lo anterior, estos incisos aluden a la preservación del acervo de la memoria y aprendizaje organizacional (Senge *et al.*, 2000) por medio digital, a través de la cual se conforman bases de datos sectoriales e institucionales consolidadas, lo que permitirá la toma de decisiones en futuras planificaciones.

Un aspecto que se destaca en el art. 7° del decreto 9.203/2017 es que el objetivo original del Comité Interministerial de Gobernanza (CIG) se radicaba en asistir al presidente de la Republica en la política de «gobernanza» y el decreto 9.901/2019 en el art. 7ª-A, cambió su finalidad para, asistir al presidente de la Republica en la política de «governabilidad». El planteamiento Epistemológico respecto de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza fueron desarrollados en el Capítulo II de esta tesis doctoral.

En realidad, lo que se plantea es que el decreto 9.901/2019 cambió los supuestos del decreto 9.203/2017 para que los órganos del poder ejecutivo federal cumplan con los principios de gobernanza. En oposición, excluyó a la presidencia de la república de seguir los mismos principios de gobernanza que prescribió para los respectivos órganos de la estructura del ejecutivo federal brasileño. Esto se explica con el hecho de que el gobierno federal busca gobernabilidad y los distintos órganos buscan resultados a la sociedad, y para el alcance de sus objetivos las herramientas de la administración son fundamentales. Esto, porque, la administración es también una ciencia social aplicada, que atiende a cualquier tipo de organización del ámbito público o privado conforme ya fue planteado en el Capítulo II.

Por otro lado, el proceso estratégico del Plan de Desarrollo, según el SINAES, párrafo 3° de la ley n.º 10.861/2004, es uno de los instrumentos de evaluación que es llevada a cabo por el MEC/SINAES. En este orden y a los fines de que la universidad pueda ejecutar su proceso estratégico, el artículo 21 del decreto 9.235/2017 provee los

aspectos y dimensiones de la universidad para su construcción, y establece un estándar y un alcance mínimos. Tal hecho no impide que los supuestos, el alcance y la magnitud del PDI sean expandidos a los fines de progresar el desarrollo integral de la UFDPAr.

Los pasos de un proceso formal típico de planeación estratégica, actualizado y practicado a nivel internacional, según Robert y Dias (2000), David (2003), Johnson *et al.* (2006), Hill y Jones (2011) y Hitt *et al.* (2012), fue presentada en el Capítulo II de esta tesis.

Aunque Mintzberg y Quinn (1993) defiendan que las estrategias puedan emerger de las áreas funcionales de la UFDPAr, conforme fue explicitado en el Capítulo II, por otro lado, Robert y Dias (2000) explican que, en la mayoría de los sistemas de planificación realizados al estilo del incrementalismo lógico (abajo arriba), lo que ocurre, es que la mayor parte de las informaciones, son generadas internamente a la organización, e ignoran el ambiente externo, y además, son de naturaleza altamente cuantitativa e histórica. Por consiguiente, lo que normalmente se hace, es examinar cinco años de historia y los extrapolan a los siguientes cinco años. En este sentido, lo que ocurre, por ejemplo, en la planificación de un ciclo de proceso estratégico, para un horizonte de cinco años, es actualizar el primer año y adivinar, más o menos, los últimos cuatro.

De lo planteado, se considera que el PDG debería obedecer una dinámica de arriba abajo (*top down*), según la cual un comité estratégico subordinado al GU y bajo las directrices de este, realice el proceso estratégico. El proceso estratégico es de gran relevancia para el régimen de GCEU porque a través de él, es posible vincular el planeamiento estratégico a los demás principios y directrices de gobernanza presente en el decreto 9.203/2017. Además, la cultura de planeamiento es la que permite establecer metas medibles al largo del tiempo.

III.10 Entrevista en profundidad con el rector, respecto a la posibilidad de implementar GCEU en la UFDPAr

Se realizó una entrevista con un informante clave —el vicerrector a cargo del rectorado—sobre la evaluación de los marcos legales de Gobernanza y de Estrategia de la UFDPAr.

III.10.1 Contexto para implementar el decreto

En relación con las posibilidades de implementar GCEU en la UFDPAr, el entrevistado realiza un análisis de tipo histórico y plantea que, en diciembre del 2019, se designa al rector, pero su equipo de gestión fue recién designado en marzo de 2020. Con respecto a la implementación de GCEU, indicó que ha avanzado poco y que el Consejo Universitario aprobó en el momento solamente un Plan de Integridad, que se refiere al decreto n.º 10.756/2021. Sin embargo, al referirse a la implementación de dicho plan, el entrevistado explicó que se pudo avanzar poco, por el problema de la pandemia, y que, en la actualidad, está en revisión.

III.10.2 Contexto de la dimensión gobierno y gestión

El entrevistado planteó que la gobernanza debe abarcar a toda la institución, y que es necesario contar con la participación activa de toda la comunidad académica. También, agregó que la gobernanza será implementada desde el Plan de Integridad (Resolución 02/2020 del CONSUNI), y, para ello, se crearon las siguientes estructuras: i) Comité Gestor de Integridad, Riesgos y Controles, bajo la dirección de la gestión ejecutiva (prorrectores), ii) la Unidad de Gestión de Integridad, iii) la Dirección de Gobernanza, iv) el Defensor del Pueblo (*ouvidoría*), v) el Comité de Ética, y vi) la Auditoría Interna, y se pretende, además, crear comités de integridad de los órganos suplementarios de la UFDPAr.

El entrevistado dijo, por otra parte, que cree la gestión ejecutiva, a partir del funcionamiento pleno de estos órganos, se va a viabilizar la implementación del decreto. El entrevistado también expuso que la unidad de gestión de integridad está a cargo de la Prorectoría de Planificación, y que se encarga de la dirección de gobernanza. Indicó, además, que la gobernanza debe abarcar a toda la institución, con la participación activa de todas las partes interesadas. El entrevistado explicó, finalmente, que, a través del GU, existe, en cierto modo, un control por parte de los consejos superiores, porque, en el caso de no haberlo, el poder sería totalmente delegado en las manos de una sola persona, el rector.

III.10.3 Incorporación de la filosofía de la GCEU a todos los actores de la UFDPAr

El entrevistado expresó que la UFDPAr es una institución joven y, por estar comenzando sus actividades, tiene la oportunidad de estructurarse bajo una buena

gobernanza. Además, expresó que todos los principios del decreto son relevantes y que es deber de la gestión ejecutiva de la UFDPPar cumplirlos. Por otro lado, agregó que la UFDPPar tiene un estatuto aprobado que, incluso, está en proceso de revisión con la amplia participación de la comunidad académica, el cual tuvo que hacerse urgentemente teniendo en cuenta los plazos de entrega previstos por el MEC. Agregó, por otra parte, que la UFDPPar está en un período favorable, en el que se puede reforzar ese tema en el estatuto.

III.10.4 Dificultad para la implementación del decreto

El entrevistado planteó que la UFDPPar nació del desmembramiento de una institución que tiene más de 50 años. Consecuentemente, se tiene que trabajar duramente para implementar una cultura de la integridad pública que, hasta hace muy poco tiempo, no estaba en el orden del día. Además, intentar hacer algo diferente provoca resistencia. El número reducido de personal de la UFDPPar no permite una atención dirigida específicamente a los temas relacionados con la integridad; por la poca cantidad de personal, se constituye un cuello de botella. Este decreto 9.203/2.017 plantea algo que es fundamental para un buen gobierno, por lo tanto, su implementación debió haber sido llevada a cabo anteriormente. Si bien el decreto fue formulado en 2017, aún debe ser implementado, pero con la mayor prisa posible. El tema de la gobernabilidad, buen gobierno, integridad y todos esos principios son básicos en el servicio público.

III.10.5 Composición y función de la gestión

El vicerrector expresó que hoy tienen una comisión estatutaria. El estatuto está en revisión, por lo que hay que dejar —en sus palabras— que la comisión estatutaria revise lo hecho, y decida lo que es mejor para la institución. Expresó, también, que necesitan mejorar su estatuto. Además, agregó que necesitan aclarar más estos mecanismos de los órganos de control como el *Tribunal de Contas da Uniao* (TCU) y Corregedoria Geral da União (CGU), que deben hacer parte del día a día de la institución. La UFDPPar ha estado bajo un seguimiento de cerca por parte del TCU y CGU en la elaboración del plan de integridad, y su implementación en la institución en general.

III.10.6 Composición de los órganos colegiados

El entrevistado expresó que a) fueron designados por el Consejo Universitario *pro tempore* el rector, el vicerrector, algunos prorectores de docencia, de investigación y de

extensión, y que también ingresarán otros prorectores; b) el GU es más amplio, ya que ingresa allí un mayor número de prorectores, también de otras unidades académicas, representantes estudiantiles y de la sociedad. El entrevistado cree que ese tema de mirar la actual composición del GU, desde un punto de vista de favorecer al rector, es una interpretación, porque la intención no es fortalecer al rector. En el GU, el rector y los prorectores representan un número menor que el de la mayoría del Consejo. En las carreras de grado, hay doce miembros; y cinco miembros de cursos de posgrado que suman diecisiete, un número superior al de las prorectorías, que solo cuentan con siete miembros. De esto surge, claramente, que, con la presencia de liderazgos ocupantes de funciones de confianza en el GU, el modelo de gestión actual de la UFDPAr es hegemónico o tradicional y este modelo de gestión es excluyente y, por lo tanto, ineficiente desde la perspectiva de la GCEU.

III.10.7 Liderazgo en el proceso estratégico:

El vicerrector expresó que todavía no tienen un PDG. El PDG de la UFDPAr debe contemplar un modelo de estructura de gobernanza. Además, el PDG debe referirse a los seis principios de gobernanza señalados en el decreto. Si la UFDPAr pone en su PDG estos principios de gobernanza desde su planificación, la tendencia es que consiga evitar conflictos de interés y corrupción. A su vez, si en la planificación se prevén estos principios, la idea es que se tengan buenos resultados en cuanto a integridad, confiabilidad, mejora regulatoria, rendición de cuentas, y transparencia. El entrevistado planteó que estos principios, tal como ya mencionó con anterioridad, tienen que estar incluidos en el PDI, por lo que no hay opción para el gestor.

III.10.8 Otro tipo de información relevante para la implementación de GCEU:

El entrevistado plantea que debe ser el compromiso de los directivos y de los trabajadores públicos, en general, actuar con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y publicidad de los servicios que brinda la institución, además de los mecanismos de integridad, sistemas de control, y seguimiento de la gestión. Asimismo, sostiene que es un compromiso de esta gestión implementarlos, ya que están construyendo una nueva casa, por lo que cree que esta es una oportunidad única.

III.10.9 Peso de voto en las elecciones

Aportó que el estatuto está en revisión.

III.10.10 Conclusiones

Del análisis de los resultados del capítulo, surgen los siguientes aportes:

- La UFDPPar está en proceso de creación. Su primer estatuto fue elaborado y aprobado por el MEC, pero fue rechazado por parte de la comunidad interna, por lo que está en fase de revisión. Este es un hecho fáctico que indica que la universidad no está normalizada. Este detalle impide el análisis y la inclusión de los procesos y flujogramas de sus áreas funcionales a los fines de la propuesta de método empírico para implementación de GCEU objeto de esta investigación.
- En relación con la autonomía universitaria, el art. 207° de la CF determina que *las universidades gozarán de autonomía didáctico-científica, administrativa, financiera, y de gestión patrimonial*. De esto surge que la autonomía está estrictamente delimitada a dos dimensiones de la gobernanza de la universidad: la primera está relacionada con las funciones académicas (enseñanza, investigación, y extensión), y la segunda, con los tres atributos de la gestión técnico-administrativa (gestión administrativa, financiera y patrimonial). Estos aspectos son parte fundamental de la GCEU, por lo que la UFDPPar deberá tener en cuenta que ambas funciones son operativamente separadas, aunque complementarias en sus actividades.
- Si bien el art. 56° de ley de Directrices y Bases de la Educación Brasileña (LDB), asigna la tasa de participación de un 70 % a los docentes en general en los órganos colegiados y comisiones, dichos órganos no deben estar conformados por miembros ejecutivos funcionales de primer nivel. Así lo fundamentan en los incisos IV del art. 2° que trata de conflictos de intereses el doble rol relacionados a la gestión de riesgos y el inciso V del art. 3° del decreto 9.203/2017 que determina rendición de cuentas.
- En relación con la evaluación de las posibilidades de implementación de GCEU en la UFDPPar y en base a las entrevistas realizadas, se puede concluir que: i) existe una buena predisposición por parte de la universidad para implementar el régimen de gobernanza; ii) la universidad no está normalizada, porque su estatuto está en revisión, lo que se constituye en una gran oportunidad para introducir la filosofía de la GCEU en dicho documento; iii) la UFDPPar trabaja con la perspectiva de implementar GCEU desde un Programa de Integridad, pero la integridad es solo uno de los mecanismos de la

gobernanza pública. Además, el inciso I, del art. 5º del decreto 9.203/2017, incluye otros aspectos, tales como: competencia, responsabilidad, y motivación, y iv) la UFDPPar plantea, también, implementar gobernanza desde su PDI, sin embargo, este régimen debe ser implementado por el CIG a través del SIPEF y no por el Comité Estratégico de la UFDPPar.

- En relación con el art. 21º del decreto n.º 9.235/2017, se puede concluir que este es efectivamente el marco legal que sostiene la realización del proceso estratégico determinado por el SINAES/MEC para la UFDPPar.
- Con respecto a la hipótesis planteada en esta tesis, se puede corroborar que la UFDPPar ha desarrollado un modelo de gestión tradicional que no responde a los marcos legales brasileños, ni a la complejidad que caracteriza a su estructura funcional en el momento actual. Es por ello que requiere un cambio hacia un régimen de GCEU.
- La separación entre el GU y la dirección funcional de la UFDPPar es condición necesaria para que la UFDPPar se pueda adecuar al régimen de GCEU. Esta precondition está avalada por los incisos III del art. 4º y art. 17 del decreto 9.203/2017.
- Finalmente, en virtud del análisis constitucional y legal, y de los decretos 9.203/2017 y 9.235/2017, realizado en este capítulo, se plantea que la propuesta de método empírico de GCEU para la UFDPPar debe atender al marco constitucional y legal brasileño, y al marco epistemológico integrador de esta tesis en todos sus procesos de GCEU.

Capítulo IV: Estudio descriptivo de la gestión administrativa de la UFDPPar en el contexto de un cambio para el régimen de Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria

IV.1 Introducción

El objeto problema de este capítulo se vincula con el hecho de que la UFDPPar posee un modelo de gestión hegemónico, que se corresponde con el paradigma de la simplicidad, y se debe analizar su estado de gestión para poder cambiar hacia un régimen de GCEU que se corresponde al paradigma de la complejidad. De acuerdo con la *Guía de política de governança pública* (2018), la introducción de gobernanza en la administración pública brasileña fue proyectada para ser instrumento de prevención de la corrupción y proveer mejoras en el desempeño de la universidad,

En el capítulo III, se planteó que la UFDPPar posee un modelo de gestión tradicional o hegemónica, por lo que sería pertinente generar procesos de gestión de cambios.

En el capítulo II, se concluyó, parcialmente, la hipótesis de que la UFDPPar ha desarrollado un modelo de gestión tradicional que no responde a los marcos legales brasileños, ni a la complejidad que caracteriza al momento actual. Por ello, requiere un cambio organizacional hacia un régimen de GCEU. Consecuentemente, es necesario evaluar la situación actual de la gobernanza (gobierno y gestión) de la UFDPPar, desde la opinión de distintos actores clave de la UFDPPar.

El objetivo de este capítulo es evaluar la gestión administrativa de la UFDPPar en función del contexto de cambios para un régimen de GCEU.

IV.2 Metodología

En el Capítulo II, se identificó que el estatuto de la universidad está en revisión, lo que significa que sus actividades no están normalizadas. Por ese motivo, además de la entrevista con el vicerrector presentada en dicho capítulo, y para cumplir el abordaje metodológico previsto, se realizaron entrevistas en profundidad con actores claves de la UFDPPar, con el fin de identificar la situación del actual estado de gobernanza (gobierno y gestión) de la universidad, en relación con una propuesta de método empírico para implementación de GCEU.

A los fines de identificar el perfil de la universidad, se presenta la Tabla 5 que ofrece un contexto general de la universidad.

IV.3 Unidad de análisis

Las unidades de análisis para la realización de las entrevistas fueron las que se detallan a continuación:

- Cuatro miembros de la Comisión de Revisión del Estatuto
- Representante de docentes
- Representante de alumnos
- Representante de técnico-administrativos
- Prorector de Administración
- Prorector de Gestión de Personas (RR. HH.)
- Prorector de Asuntos Estudiantiles
- Prorector de Grado
- Prorector de Posgrado
- Prorector de Extensión
- Prorector de planeamiento
- Analista de Tecnología de la Información
- Coordinador la Escuela Clínica de Psicología
- Coordinador de la Escuela Clínica de Fisioterapia
- Intendente (*Prefeito*) Universitario de la UFDPAr
- Miembro de la comisión de elaboración del Proyecto de Creación de la UFDPAr

IV.4 Variables cualitativas

Las variables cualitativas fueron obtenidas de las entrevistas realizadas con actores relevantes de la UFDPAr (Tabla 6).

IV.5 Técnicas

Las variables fueron relevadas de manera transversal durante el mes de marzo de 2022, a través de entrevistas en profundidad, semiestructuradas y abiertas con cada una de las unidades de análisis.

Los datos de todos los entrevistados fueron procesados en su conjunto con el programa informático ATLAS.ti, para garantizar la síntesis y el anonimato de los contenidos.

El relevamiento de datos secundarios proviene del Informe o *Relatório de gestão da UFDP*² referente al año 2021, así como de documentos obtenidos directamente de áreas funcionales de la universidad.

IV.6 Resultados y discusión

La Tabla 5 muestra un perfil general de la UFDP, en relación con su estructura académica, tecnocrática y de la planta física. Es una universidad creada en el año de 2018 y que surgió del desmembramiento de la *Universidade Federal do Piauí (UFPI)*. De los datos surge que es una universidad nueva, en fase de implantación, pero con un presupuesto importante y con una relación docente/alumnado óptima. Se dictan doce carreras de grado, un doctorado, cuatro maestrías y una especialización.

	Indicadores	Datos cuantitativos
1.	Total de personal designados (docentes y técnico administrativos) – personal de planta permanente	309
2.	Cantidad de profesores designados (efectivos)	227
3.	Cantidad de personal técnico designado (efectivos)	83
4.	Cantidad de carreras de grado	12
5.	N.º total de alumnos de grado	4.386
6.	N.º total de carreras de posgrado: (5 maestrías y 1 doctorado)	6
7.	N.º total de alumnos de posgrado	213
8.	Área construida (m2)	32.438,79
9.	Área no construida (m2)	24.535,98
10.	Área no urbanizada (m2)	259.200,00
11.	Área total (m2)	316.051,51
12.	Presupuesto anual - en reales r\$ 72.413.493,000 – cambio 18/08/2022 BNA: \$24,29	En pesos: \$1.896.509.381.670

Tabla 5. Datos cuantitativos como indicadores del perfil académico-administrativo y de la planta física de la UFDP en el año de 2022. (Fuente:

https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/2022/)

² Disponible en

https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/2022/Relat%C3%B3rio_de_gest%C3%A3o_2021/Relat%C3%B3rio_Gest%C3%A3o_UFDP_2022_compressed.pdf

La Tabla 5 muestra los indicadores surgidos del marco epistemológico integrador presente en el Capítulo II, del marco legal y de la entrevista con el vicerrector en la función de rector de la UFDPPar, presente en el Capítulo III de esta investigación.

La estrategia para el análisis de las variables se realizó de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) breve explicación de las variables en el contexto de los marcos legales y de los autores más relevantes;
- b) síntesis del relevamiento de las entrevistas;
- c) aporte a la propuesta de método empírico para implementación de GCEU en la UFDPPar.

A continuación, se analizan las variables en función de los criterios establecidos.

La Tabla 6 presenta las variables y los indicadores para evaluar de la situación actual de la gestión de la UFDPPar.

Tabla 6. Variables e indicadores utilizados para el estudio descriptivo de la gestión de la UFDPar en el contexto de un posible cambio a un régimen de GCEU.

N.º	Variable	Operacionalización
1	Visión de modelo de universidad en el proyecto de creación de la UFDPar (Ver anexo)	Esta variable hace referencia a los modelos de gestión universitaria, que fueron tipificadas por Brunner (2011), como burocrático, colegial, de partes interesadas y emprendedoras y su relación con una propuesta de método empírico para implementación de GCEU.
2	Contexto para implementar el decreto 9.203/2017	Esta variable hace referencia en general a la opinión de los entrevistados respecto a conocimientos sobre el marco legal de gobernanza en relación a la propuesta de método empírico para implementación de GCEU en la UFDPar.
3	Contexto de la dimensión gobierno y gestión (gobernanza)	Esta variable hace referencia a la situación actual de la UFDPar respecto a la participación de las partes interesadas internas en el gobierno universitario (CONSUNI) y en la gestión ejecutiva.
4	Incorporación de la filosofía de gobernanza a todos los actores de la UFDPar	Esta variable hace referencia a la predisposición o no de todos los fractales de la universidad de adherir e implementar la GCEU en la UFDPar principalmente los actores claves (liderazgos ejecutivos, docentes, técnicos, alumnos y partes interesadas externas).
5	Composición y Función de los órganos colegiados de carreras y otras estructuras sectoriales	Esta variable se refiere a la manera que son conformados y al modo de funcionamiento académico de los órganos colegiados de carreras (colegiados de curso) y otros órganos sectoriales de la UFDPar.
6	Composición y función de la gestión ejecutiva	Esta variable hace referencia al criterio utilizado para designación a los cargos de liderazgo ejecutivo y forma de ejercicio en las distintas estructuras funcionales de la UFDPar.
7	Proceso estratégico del PDI	Esta variable hace referencia a la reorganización de la UFDPar para que logre éxito en la realización de los ciclos de proceso estratégico del PDI.
8	Alcance de la calidad democrática en la UFDPar	Esta variable hace referencia a la forma de ejercicio de la democracia en el accionar de la UFDPar en un contexto de un cambio de ruptura de su marco de referencia hacia un régimen de GCEU.
09	Resistencia al cambio	Esta variable hace referencia a la obstaculización o al rechazo a la implementación de GCEU por parte de los actores internos tales como: Liderazgos ejecutivos, docentes, técnicos administrativos, alumnos y otras partes interesadas.
10	Cambios en los roles y en la cultura organizacional	Esta variable hace referencia a los cambios que ocurren en la Universidad concomitante a la migración hacia el régimen de GCEU.
11	Autonomía universitaria	Esta variable hace referencia al espacio jurisdiccional de toma de decisiones de la UFDPar (Autonomía), en relación al marco constitucional-legal brasileño para la educación superior pública.
12	Rol del CONSUN	Esta variable hace referencia a la independencia del órgano del Consejo Universitario de la UFDPar para trazar directrices estratégicas, definir políticas y monitorear la gestión ejecutiva en un régimen de GCEU.
13	Rol del COADIM y CONSAC	Esta variable se refiere a los órganos colegiados CODIM y CONSAC que en el régimen de GCEU son auxiliares del CONSUN y ejercen funciones tácticas.
14	Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional (innovación) con partes interesadas internas	Esta variable hace referencia a la labor formativa del capital humano y a la infraestructura informática de la UFDPar para gestionar los procesos de gestión administrativa y académica de la universidad.
15	Procesos electorales	Esta variable hace referencia al análisis de opinión en las entrevistas respecto a la conformación de una comisión electoral permanente y a la forma de asignación de voto para la elección del rector de la UFDPar en un régimen de GCEU.
16	Rol de los órganos de control	Esta variable hace referencia al análisis de la opinión de los entrevistados respecto de la función control de todos los procesos internos de la UFDPar.
17	Rol de la gestión de riesgos	Esta variable se refiere a la incertidumbre que la UFDPar enfrenta y los procesos de gestión que son necesarios para evidenciar e impedir posibles desviaciones de conducta y corrupción.
18	Partes interesadas externas	Esta variable hace referencia al análisis de la opinión de los entrevistados respecto de la vinculación de la UFDPar con su entorno desde la perspectiva del régimen de GCEU.
19	Rol del comité interno de gobernanza (CIG)	Análisis de opinión de los entrevistados respecto del rol del CIG para garantizar la implementación del decreto 9.203/2017, en respuesta al art. 15-A del decreto 9.901/2019.
20	Función del estatuto	Esta variable hace referencia al análisis de opinión de los entrevistados respecto de la filosofía de GCEU en el Estatuto.
21	Composición del CONSUN	Esta variable hace referencia al análisis de la opinión de los entrevistados respecto de los criterios de legitimación para que las partes interesadas clave del entorno tengan asiento en el Consejo Universitario de la UFDPar en un régimen de GCEU.
22	Rol de los docentes y de los técnicos administrativos	Esta variable hace referencia al análisis de la opinión de los entrevistados respecto de los planes de carreras funcionales de los docentes y técnicos administrativos en la UFDPar.
23	Rol del rector	Esta variable hace referencia al análisis de los entrevistados en relación a cuál debe ser el rol del rector en la universidad en un régimen de GCEU.

En dicha tabla, figuran veintidós variables con las respectivas operacionalizaciones, según las distintas dimensiones analíticas requeridas para la formulación de la propuesta de método empírico que se llevará a cabo en el Capítulo V, de esta tesis doctoral. A los fines de describirse las características de la gestión administrativa de la UFDPAr, se realiza, a continuación, el procesamiento de las variables anteriormente mencionadas:

IV.6.1 Visión de modelo de universidad en el proyecto de creación de la UFDPAr

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a los modelos de gestión universitaria, que fueron tipificadas por Brunner (2011), como burocrático, colegial, de partes interesadas y emprendedoras y su relación con una propuesta de método empírico para implementación de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

De la opinión de los entrevistados de la UFDPAr, surge que:

- La gobernanza de la UFDPAr había sido proyectada para ser gestionada de forma colegiada, con representantes de técnicos administrativos, docentes, estudiantes y de la sociedad.
- El modelo de gestión original incluía la idea de un régimen democrático y participativo tal como lo determina la CF, la LDB, la ley de creación de la UFDPAr y el marco legal electoral para las universidades federales.
- Aunque debería ser la vanguardia del conocimiento, desde un punto de vista administrativo, en realidad sigue siendo medieval.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al segundo paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surge que, en el proyecto de creación de la universidad, la intención era que esta institución fuera gestionada de manera ampliamente democrática con participación real de todos los fractales de su entorno.

IV.6.2 Contexto organizacional para implementar el decreto 9.203/2017

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia en general a la opinión de los entrevistados respecto de conocimientos sobre el marco legal de gobernanza en relación con la propuesta de método empírico para implementación de la GCEU en la UFDPAr.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas surge que:

- Faltan conocimientos sobre el tema de gobernanza por parte de la comunidad en general y que no se trabaja ni se discute la gobernanza en la universidad de la manera en que prevé el decreto 9.203/2017.
- Todas las personas deberían participar en los procesos de implementación del decreto 9.203/2017.
- No solo los docentes y técnicos, sino también los estudiantes deben tener una mayor participación.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al segundo paso del método empírico para implementación de GCEU, surgió que, en general, los fractales de la universidad desconocen los alcances de un régimen de GCEU y que los conocimientos de gobernanza se difunden de manera parcial. Dado este contexto, esta variable indica que es necesario gestionar el conocimiento y el aprendizaje organizacional para generar nueva cultura organizacional en línea con los supuestos de la GCEU.

IV.6.3 Contexto de la dimensión gobierno y gestión (gobernanza)

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a la situación actual de la UFDPAr respecto de la participación de las partes interesadas internas en el gobierno universitario (CONSUNI) y en la gestión ejecutiva.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas y como aporte al primer paso, surge que:

- La participación de prorectores en el GU se constituye a partir de una grave asimetría, ya que la dirección ejecutiva tiene un rol en este órgano máximo de toma de decisiones de la universidad.
- Todos los liderazgos ejecutivos de la UFDPPar forman parte del CONSUN.
- Existiría un nexo entre la cantidad de docentes en el CONSUN y la cantidad de prorectores.
- Hay dudas e incredulidad de la implementación del precitado decreto en la práctica, porque existe una cultura hegemónica enraizada.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al segundo paso del método empírico para la implementación de GCEU, surge que es fundamental separar la instancia político-institucional CONSUN de la instancia de los ejecutivos funcionales de la UFDPPar, ya que la inexistencia de agencia (Johnson *et al.*, 2006; Brunner, 2011), en un sentido estructural entre el gobierno y la gestión de la UFDPPar, impide el éxito de la GCEU. Si se resuelve esta cuestión, ya no existiría obstáculo para que un técnico sea prorector en sus áreas de actuación naturales, ya que podría tener mayor preparación en gestión y disponer de más tiempo al no cumplir con un rol docente. En relación con el nexo entre los cupos en el CONSUN y las funciones de ejecutivos funcionales, esto no corresponde ya que la regla del art. 56 de la LDB solo se aplica a órganos colegiados y las funciones ejecutivas de la universidad no son consejos, más bien, son estructuras funcionales independientes. Además, la práctica de doble rol crea debilidad a los procesos de gestión en el sentido de que, *a priori*, es una variable crítica para la generación de conflictos de intereses y de riesgos a la integridad de la universidad (Ganga Contreras *et al.*, 2015; *Guía de Política de Gobernanza*). Por este motivo, es necesario un cambio de mentalidad y de comportamiento de los directivos para que actúen como líderes y no como jefes (Senge *et al.*, 2000) para fundar una nueva cultura organizacional. Esto se debe a que, en un régimen de GCEU, la rendición de cuentas es imprescindible, tal como prevé en el inciso V del art. 3.º del decreto 9.202/2017, por lo que, si no existe mecanismos de controles estructurales y funcionales, conforme ya fue planteado en el Capítulo II, se pueden generar situaciones de abuso de poder.

IV.6.4 Incorporación de la filosofía de la GCEU a todos los actores de la UFDP

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a la predisposición o no de todos los actores de la universidad a adherir e implementar la GCEU en la UFDP, principalmente, los actores claves (liderazgos ejecutivos, docentes, técnicos, alumnos y partes interesadas externas).

b) Opinión de los entrevistados

De la opinión de los entrevistados surge que:

- La UFDP se encuentra en fase de implantación y tiene la oportunidad histórica de incorporar la GCEU dentro de lo que fue determinado por el Poder Ejecutivo Federal Brasileño.
- La implementación se está haciendo de manera muy lenta.
- Existe algún conocimiento sobre el tema, pero es superficial y fueron adquiridos por esfuerzo propio de sus empleados.
- La UFDP no ha difundido la filosofía de gobernanza como eje central de su identidad.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al séptimo paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surge que, para dicha implementación en la UFDP, se deben crear programas de concientización y de entrenamiento para construir su propio paradigma sobre la base de criterios del marco de gobernanza del Poder Ejecutivo Federal. Además, como la universidad fue creada el año de 2018, el marco legal para implementar la GCEU en la institución ya existía desde el año de 2017. Por este motivo, en la actualidad, la UFDP debe implementar la gobernanza de forma integral y lo que implica realizar un cambio organizacional de ruptura de su marco de referencia (Hodge *et al.*, 2003) porque el diseño de la estructura organizacional actual de la universidad, según el que fue planteado por los entrevistados, se corresponde a un modelo tradicional de gestión y, por lo tanto, es necesario actualizarlo hacia el régimen de GCEU.

IV.6.5 Composición y función de los órganos colegiados de carreras y otras estructuras sectoriales

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable se refiere a la manera que son conformados y al modo de funcionamiento académico de los órganos colegiados de carreras (Colegiados de curso) y otros órganos sectoriales de la UFDPAr.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas, surge que:

- Los consejos departamentales fueron eliminados, por lo que los órganos colegiados de carreras se convirtieron, en su totalidad, en la instancia máxima dentro de cada carrera (*Coordenações de cursos*).
- Las coordinaciones se manejan en el día a día con lo que sucede en la universidad en términos de 1) las clases; 2) la investigación y 3) los programas y proyectos de extensión;
- Hay carreras que poseen 20 profesores y otras más de 50 y que con estos números es imposible reunirse, ya que la asistencia no es obligatoria
- La experiencia de los docentes es muy limitada en relación con el contexto general de la carrera.
- La designación del docente al puesto de coordinador de cada carrera es realizada por medio de una elección entre sus respectivos pares.
- Las otras estructuras de coordinación funcional son designadas directamente por el rector.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al tercer y cuarto pasos del método empírico para la implementación de la GCEU, surge que, por el hecho de que la función académica de la universidad se organiza por carreras (*Coordenações de cursos*), y las otras estructuras de gestión académica, por áreas funcionales, estas funciones de segundo nivel (*Diretorias y coordenações*) son claves en el momento de conformar el GU. Por ese motivo, la manera de estructurarlos debe ser objeto de mucha atención porque estos actores son imprescindibles para la actualización y la transferencia de los conocimientos de la universidad, en función del aprendizaje organizacional y de los conocimientos de cada fractal individual.

Efectivamente, de estos órganos y estructuras académicas pueden surgir estrategias — emergentes e incrementales— de gran relevancia para generar políticas de recursos humanos, mejorar la calidad académica, actualizar los contenidos de los nuevos paradigmas de la ciencia, generar convenios internacionales para posibilitar intercambios tanto de docentes como de estudiantes. Todas las estructuras sectoriales (de cursos o no) cumplen un rol fundamental en el régimen de GCEU.

IV.6.6 Composición y función de las áreas funcionales ejecutivas

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al criterio utilizado para la designación de los cargos de liderazgo ejecutivo y forma de ejercicio en las distintas estructuras funcionales de la UFDPAr.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas, surge que:

- Todos los actores internos que se desempeñan en funciones ejecutivas (prorectores y dirigentes de estructuras funcionales suplementarias y complementarias) son designados por el rector de manera discrecional;
- Se desempeñan como asesores del rector en la rectoría y en el CONSUN;
- Los roles funcionales de los directivos son administrar los procesos, asegurarse de que los procesos se ejecuten de manera limpia; ...el rol de los directivos es, también, supervisar a todos los procesos que mantienen a la universidad en funcionamiento;
- Las estructuras funcionales como clínicas, estación de pisciculturas, Arcadia Universitaria (*Prefeitura Universitária*) se están formalizando como unidades estratégicas de negocios independientes y que tienden a contar con una gobernanza aislada para cada una de ellas;
- Que existen intentos de utilizar la misma lógica de la regla de 70 % los órganos colegiados del art. 56 de la LDB para la designación de los docentes en los cargos ejecutivos (prorectorías).

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al tercer y cuarto pasos del método empírico para la implementación de la GCEU, surge que, por el hecho de que los directivos funcionales son designados a través de criterios discrecionales por el rector, esto se constituye como un detalle crítico. En el régimen de GCEU la designación para funciones ejecutivas es realizada a través de exámenes selectivos internos previos (Guía de Política de Gobernanza), con la finalidad de crear incentivos (Coase, 1960) y motivación (Chowdhury *et al.*, 2000), además de mejorar la cultura, el clima organizacional (Johnson *et al.*, 2006) y ampliar los estándares democráticos en la universidad (Brower Beltramin, 2016).

Estos ajustes son fundamentales porque el régimen de GCEU (King Domínguez *et al.*, 2019) implica la adopción de nuevas posturas en el sentido ético y comportamental y, de no serlo, hay una desviación de los principios de unidad de comando y unidad de dirección estratégica, ya que todas las estructuras funcionales de la universidad deben estar subordinadas únicamente al CONSUN (Chiavenato, 2004). El liderazgo de los directivos es imprescindible a la hora de la formación de equipos de trabajo y establecer la dinámica de las interacciones de las redes de fractales (Johnson *et al.*, 2006; Gálvez Medina *et al.*, 2009). En relación con la conformación de las áreas funcionales, los órganos suplementarios deben hacer parte de las funciones sustantivas de la universidad, administrativas o académicas (Chiavenato, 2004).

IV.6.7 Proceso estratégico

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a la reorganización de la UFDPAr para que logre éxito en la realización de los ciclos de proceso estratégico.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas, surge que:

- La UFDPAr participaba del PDI de la UFPI, pero en la condición de campus universitario.
- No existiría ningún tipo de planificación más riguroso.
- Históricamente, las planificaciones poseen la característica de formas de proforma y no responden a la realidad.

- El PDI debe ser coordinado por la autoridad ejecutiva.
- El proceso del PDI debe ser conducido por el CONSUNI, este presidido por el rector, tal como sucede con todos los otros consejos.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al primer y segundo paso del método empírico para implementación de la GCEU, surgió que el CONSUNI tiene a su cargo la responsabilidad de definir políticas y estrategias (legislar) y además de monitorear el cumplimiento de tales directivas en las áreas funcionales. Por este motivo, el rector debe autorizar la realización de un diagnóstico estratégico previo a la implementación del nuevo marco de la GCEU y, sobre la base de ese diagnóstico, implementar la nueva estructura organizacional de la universidad. La implementación de la GCEU, por lo tanto, permite generar un cambio de ruptura de referencia (Hodge *et al.*, 2003) en los niveles estratégicos, tácticos y funcionales de la UFDPPar. Como consecuencia, después de la reestructuración, la universidad estará apta para realizar los sucesivos ciclos estratégicos en sintonía con las directrices y políticas del CONSUN, la traducción de estos lineamientos en estrategias estructuradas por parte de los órganos tácticos (COADIM y CONSAC) y el labor de la implementación (Johnson *et al.*, 2006; Hill *et al.*, 2014) por parte de los ejecutivos funcionales y los operacionales en red (Gálvez Medina *et al.*, 2009), para la posterior retroalimentación y monitoreo por parte del CONSUN.

IV.6.8 Alcance de la calidad democrática en la UFDPPar

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a la forma de ejercicio de la democracia en el accionar de la UFDPPar en un contexto de un cambio de ruptura de su marco de referencia hacia un régimen de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas surge que:

- La gobernanza de la universidad debe ser democrática.
- La democracia dentro de la universidad, tiene límites gigantescos y que es necesario ampliarla.

- Una de las limitaciones de la democracia en la UFDPPar es la discrepancia que existe en el proceso electoral para rector en que los docentes tienen el 70 %, los técnicos, los estudiantes y otras partes interesadas externas tienen el 30 %.
- Desde un punto de vista democrático, el poder de decisión político-institucional en manos de los docentes.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al segundo paso del método empírico para implementación de la GCEU, la apertura democracia es un requisito inamovible para la UFDPPar. Por este motivo, es imprescindible que expectativas y propósitos políticos institucionales (Johnson *et al.* 2006) de todos los fractales de la universidad (Galvez Medina *et al.*, 2009) estén reflejados en los procesos electorales y en la conducción de la GCEU de la UFDPPar. En este sentido, las normativas brasileñas para elecciones en universidades, principalmente la del de rector, dependen de la aplicación cuidadosa del concepto de «Colegio Electoral» en el marco democrático de la educación superior. En este sentido, la manera que sea moldeado en el Estatuto de la UFDPPar es crucial para el ejercicio de la ciudadanía en el entorno de la universidad. De no ser así, una interpretación autocrática y arbitraria de este concepto, no se ajusta con los supuestos democráticos de la GCEU (Dahl, 1956; 1998; Barreda, 2010; Brower Beltramin, 2016).

IV.6.9 Resistencia al cambio

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a la obstaculización o al rechazo a la implementación de la GCEU por parte de los actores internos, tales como liderazgos ejecutivos, docentes, técnicos administrativos, alumnos y otras partes interesadas.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas, surge que:

- No se cree en grandes cambios en la universidad, que la UFDPPar tiene mucha inercia y que es un entorno de resistencia al cambio.
- Los mismos actores en funciones ejecutivas rechazan el cambio hacia al modelo de GCEU e intentan permanecer en la zona de confort.
- No tienen forma de cuestionar lo que culturalmente se ha absorbido, porque los

profesores están en el centro de las tomas de decisiones. El mayor obstáculo está en el cuestionamiento de las personas que quieren causar rupturas.

- Hay resistencia al cambio porque no se comprende la importancia de la separación entre gobierno y gestión.
- Si los docentes no conocen las acciones prácticas objetivas de gobernanza, se pueden establecer conflictos y resistencias.
- La resistencia se debe al interés de docentes por compatibilizar las cuestiones académicas con funciones en la gestión y muchos sin calificación adecuada.
- La gobernanza es una cuestión legal, por lo que no hay razón para no implementar el decreto.
- Surge un cierto corporativismo porque el poder político institucional está concentrado en gran medida en los docentes y más específicamente en docentes que ejercen cargos de confianza en la universidad.
- Los docentes están ubicados en un nivel más alto y quien está en el poder no cambia porque quiere permanecer en el poder.
- Un docente no va a estar favorable a cambios porque mañana esa misma persona puede acceder (ser elegida) al puesto de prorector o de rector y tendrá vez y voz (oportunidad de ejercer el poder hegemónico en la universidad).
- Cuando se habla de participación de actores externos a la universidad, se tiene que pensar en quiénes son estas personas y quiénes son estas instituciones porque, en la sociedad civil organizada, también hay segregación.
- La vinculación con el sector privado *Parcerías Público-Privado (Partners)* sería una especie de amenaza en el sentido de que la universidad se vuelva vulnerable a la corrupción.
- Si bien todo comienzo es difícil, la UFDPar está yendo muy despacio debido a obstáculos y barreras.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al segundo paso del método empírico para la implementación de GCEU, la resistencia al cambio es un fenómeno en general natural y probablemente en las universidades tradicionales es en donde esté más arraigado y en donde esta resistencia sea más difícil de enfrentar (Peters, [en Pardo, 2004]; Hernández Martínez *et al.*, 2007; Castellano, 2009). La separación entre gobierno y

gestión es el dogma central de la GCEU, para generar rendición de cuentas a la sociedad (Berle y Means, 1932). El *estatus quo* actual es una posible herencia del patrimonialismo histórico en Brasil (Boschetti, 2007). La vinculación de la universidad con su entorno externo, especialmente con el sector productivo y la sociedad civil, se constituye como una gran fortaleza para la UFDPPar (Senge *et al.*, 2000). Además, es una gran oportunidad de innovaciones para la captación de recursos adicionales con contratos de atracción y oferta de soporte tecnológico. Estas acciones se concretizan con intercambios de cursos y programas de grados y posgrados internacionales, que pueden acelerar el fomento de proyectos para la propia universidad y para el desarrollo de todas las microrregiones que dependen de la actuación de la UFDPPar.

IV.6.10 Cambios en los roles y en la cultura organizacional

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a los cambios que ocurren en la universidad concomitante a la migración hacia el régimen de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas, surge que:

- Por razones legales, la UFDPPar tiene que poseer el mismo número de personal que la Universidad Federal do Piauí (UFPI) a la cual la UFDPPar está tutelada en su proceso de implantación.
- Los procedimientos administrativos de la universidad dependen de acceso a los sistemas informáticos del gobierno y tales accesos están vinculados a los cargos de confianza.
- La implementación de gobernanza se traducirá en algún tipo de cambio, pero se cree que la manera de la implementación de la filosofía de gobernanza del decreto 9.203/2017 es decisiva.
- Las mejoras vendrán, siempre y cuando se encuentre la forma de llegar a un consenso.
- Que la gobernanza es un conocimiento más aplicable al sector privado porque los propietarios tienen más libertad de acción.

- Hay pensamientos alternativos en términos de búsqueda selectiva de legislación que den respaldo a la creación de una gobernanza en la universidad de manera solamente tangencial a la gobernanza del decreto 9.203/2017.
- No hay nada que inventar. La gobernanza en una universidad pública es diferente de la iniciativa privada en que se hace todo lo que la ley no prohíbe y que en el sector público se debe hacer lo que la ley determina, pero, se existe una posibilidad para hacer de la manera que otra ley permite, se seguirá ese otro camino que sea mejor para la institución.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al séptimo paso del método empírico para la implementación de GCEU, surgió que, en el régimen de GCEU, la universidad no debe intentar imitar el diseño de la estructura organizacional de la universidad de origen porque aquella fue fundada en otra época y bajo otro paradigma de gestión. Este detalle evidencia la forma simplista en que fue pensada la estructura funcional de la UFDPAr después de su fundación en el mes de marzo del año de 2018 y con el marco legal de la gobernanza decreto n.º 9.203/2017 ya vigente (Hernández Martínez *et al.*, 2007; Castellano, 2009). Los hechos fácticos mencionados indican una tendencia a la permanencia en este paradigma, los cambios internos pueden no ser importantes, lo que resultará en que la UFDPAr se formalice con un modelo de gestión ya envejecido y, por lo tanto, se incurre en el riesgo de generar una cultura organizacional ya superada.

El escenario contribuye a orientar el diseño del método empírico en el sentido de que la perspectiva organizacional de los fractales clave de la UFDPAr debe ser objeto de profunda transformación para que el régimen de GCEU sea efectivamente implementado (Mayntz, 2001). Esto se debe a que el marco legal de gobernanza es una política pública del gobierno federal que vino para promocionar la ruptura del antiguo marco de referencia de la universidad y no existe ninguna manera de sustituirlo por cualquier otro enfoque de la administración posgubernamental. El paradigma emergente de la GCEU representa un cambio de época en términos de nuevos supuestos para a gobernanza universitaria del siglo XXI (Brom, 2015; Brower Beltramin, 2016; Urriza *et al.*, 2017)).

IV.6.11 Autonomía universitaria

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al espacio jurisdiccional de toma de decisiones de la UFDPAr (autonomía), en relación con el marco constitucional-legal brasileño para la educación superior pública.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas, surge que:

- El ejercicio de su autonomía la universidad puede establecer su forma de control interno, su forma de gobierno, la forma de distribución de poder y de toma de decisiones y que es ese atributo el que comprenden como ejercicio de la autonomía.
- Los órganos de control (externos e internos) ya existen, tienen su papel y su manera de operar. Por el hecho de que la universidad no es soberana, está sujeta a ellos.
- La universidad, en el ejercicio de su autonomía, puede construir los propios instrumentos de gobernanza y se cree que esto tiene que ser algo desde la visión e identidad de la institución, y no algo que se resuelva por decreto.
- Por decreto, la institución tiene que tener sus instrumentos de control, pero necesitamos entender si estos instrumentos de control, tal como se colocan, son adecuados para esta institución.
- Todos estos instrumentos y todos estos órganos que son para la implementación de la gobernanza de la UFDPAr se basan en la estructura de la Carta Magna y que, en el artículo 206 y el artículo 207, ha sido históricamente respetado, y que desde el momento en que hay injerencia de órganos que limitan los artículos 206 y 207 de la CF, ahí es donde está la paradoja de la interpretación del artículo 56 de la LDB.
- En el artículo 207 de la CF, está bastante claro: la universidad goza en la forma de la ley, de autonomía, de didáctica, de gestión administrativa, financiera y patrimonial.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al segundo paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surgió que existe una dificultad de comprensión de lo que sea la autonomía universitaria en la UFDPAr. Esto se debe a que, en ninguna parte del marco constitucional y legal de las universidades federales brasileñas, está determinado que en nombre de la autonomía universitaria el diseño de la gestión de la universidad deba ser aislada e independiente de la acción fiscalizadora por parte de su entorno. Por el contrario, en el régimen de GCEU, la universidad, que por su naturaleza es una fábrica de conocimientos e innovaciones (Senge *et al.*, 2000; Chowdhury *et al.*, 2000); Brunner, 2011; Balmer Beltramin, 2016) y se constituye como el motor de desarrollo del país, depende del gobierno y de la sociedad para justificar su razón de existir. Por este motivo, la UFDPAr posee amplia, total e irrestricta autonomía para desarrollar su labor académica. Por este motivo el art. 56 de la LDB asignó un 70 % de docentes en todos los órganos colegiados de la universidad. Por otro lado, la universidad no posee ningún poder para imponerse ante el imperio de la ley o al poder soberano de la ciudadanía. En este sentido, es bastante claro, incluso en el art. 207 de la CF, que las universidades federales gozan de una clase de autonomía restringida a su diseño funcional, es decir: i) didáctico-científica, ii) administrativa y financiera y III) de gestión patrimonial. El principio rector para la autonomía universitaria son las buenas prácticas de GCEU, lo que incluye la episteme sobre GCEU presente en la totalidad del decreto 9.203/2017 y en el Art. 21 del Decreto N° 9.235/2017.

IV.6.12 Rol del GU

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a la independencia del órgano del Consejo Universitario de la UFDPAr para trazar directrices estratégicas, definir políticas y monitorear la gestión ejecutiva en un régimen de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas, surge que:

En la UFPI o en cualquier otro consejo superior en Brasil, el CONSUN responde a las exigencias y a las necesidades del rector.

- No se absuelve la perspectiva de mirar el CONSUN bajo esa luz de que existe en la universidad la dimensión político institucional y la dimensión de la gestión ejecutiva porque, cuando lo miran a través de ese prisma, van a mirar la teoría de Maquiavelo.
- Tienen un pensamiento administrativo sobre el CONSUNI, no un pensamiento político.
- Lo que existe es una interpretación entre el funcionamiento del consejo, cómo se constituye este consejo y un bias político. Y cuando se habla de bias político, están hablando de bias político partidario, no de teoría de la agencia.
- El CONSUNI es político, político universitario con la pe mayúscula, y que, sin pretender jerarquizar, se cree que el CONSAD y el CONSEPE son iguales de importantes, solo tienen roles diferentes.
- El CONSUN, es todo, que están en una lógica de lo que van a pensar en las políticas para la universidad, la rectoría y sus sectores auxiliares.
- El CONSUN es en donde se piensa las políticas para a universidad, las acciones de la universidad, como una universidad debe funcionar.
- Quien establece de hecho las acciones de la universidad, quien determina lo que debe ser la universidad debe ser su consejo universitario.
- El consejo universitario debe ser ampliado debe más claro, limpio, democrático, participativo y transparente. El necesita tener una composición que refleje a su importancia.
- El nombre del CONSUNI debería ser cambiado, porque quien hace parte de consejo universitario es consejero, e el papel de esa estructura es mucho mayor do que de aconsejar, que el CONSUNI no es solamente un consejo, es el legislativo de la Universidad, entonces no debería se chamar de consejo.
- Las otras instancias, son ejecutivas, así que tienen que respetarlo, porque CONSUNI es por excelencia la instancia política de la universidad.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al tercer paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surgió que, en general, existen divergencias en relación con cuál debe ser el rol del CONSUNI. En este sentido, este paso contribuye a la propuesta del método empírico porque, en un régimen de GCEU, el órgano máximo de

toma de decisión de la universidad está compuesto por el rector en su presidencia y todas las otras partes interesadas claves internas y externas. En el régimen de GCEU, el rector se desempeña mayormente como presidente del consejo universitario, tal como está determinado en la ley n.º 13.651/2018, que creó la UFDPAr y debe estar alineado a las atribuciones del CONSUN que es de formular políticas y directrices estratégicas y de monitorear a la gestión ejecutiva. Además, el rector ejerce la función de principal fidecomiso de la universidad en conjunto con CONSUN y, por lo tanto, es también monitoreado por este órgano. El hecho de que el rector fue designado por el MEC lo califica como el principal miembro externo de la UFDPAr.

En términos generales, no solamente el rector, pero todo el CONSUN es considerado un órgano externo a la universidad porque está conformado por miembros internos y externos y se reúnen solamente de manera esporádica (Acosta Palomeque, 2018).

El consejo universitario, por lo tanto, es, efectivamente, la dimensión político-institucional de la universidad y representa primordialmente a la sociedad en general, que inexorablemente es propietaria de la universidad. Por ese motivo el hecho de que sus miembros sean oriundos del interior de la universidad o ajenos a ella es un detalle irrelevante porque, si bien todos deben ser electos para una finalidad específica en el CONSUN, todos están allí no solamente como empleados de la universidad o como miembros de otras instituciones, sino como ciudadanos, bajo reglas definidas en ley, para contribuir con el éxito de la educación superior (Brunner, 2011).

IV.6.13 Roles del COADIM y del CONSAC

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable se refiere a los órganos colegiados COADIM y CONSAC que, en el régimen de la GCEU, son auxiliares del CONSUN y ejercen funciones tácticas.

a) Opinión de los entrevistados

Del análisis de la opinión de los entrevistados, surge que:

- El CONSUNI es político, político universitario con la pe mayúscula y que, sin pretender jerarquizar, se cree que el CONSAD y el CONSEPE son iguales de importantes; solo tiene roles diferentes.

- El COADIM y el CONSAC son los órganos especializados y que terminan actuando de forma más directa, más puntual, más canalizada. Sus roles también implican la generación de políticas, políticas de investigación, políticas de docencia, políticas de extensión, que estarán sujetas a aquellas políticas más generales que deban ser pensadas en el CONSUNI.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al cuarto paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surgió que existen opiniones divergentes respecto a los roles del órgano estratégico GU y los órganos tácticos COADIM y CONSAC. Para la propuesta de método empírico, es imprescindible que quien fije todas las políticas y directrices estratégicas de la universidad sea exclusivamente el GU. De no ser de esta manera, la UFDPPar tendría varios órganos de toma de decisiones estratégicas, lo que generaría superposición de funciones entre estos dos colegiados que se pueden colisionar entre sí. Consecuentemente, el rol del COADIM y CONSAC, que deben ser compuestos por los directivos ejecutivos, es el de ser responsables por la implementación estratégica en todas las áreas funcionales y operativas de la universidad. Además, estos dos consejos tácticos no son órganos generadores de políticas y sí de análisis de los expedientes que lleguen a su cargo, para someter a la apreciación del GU o según corresponda, aprobarlas o rechazarlas.

Esta variable es fundamental en la GCEU porque ayuda a evidenciar las dinámicas de las complejas redes de interacciones que ocurren entre los órganos del táctico, los órganos y estructuras y fractales individuales, funcionales y el órgano estratégico de la UFDPPar. En este sentido, el GU define las políticas y directrices de la UFDPPar (*top down*) y los colegiados tácticos COADIM y CONSAC las transforman en un plan y las implementan de manera conjunta y estructurada en toda la red de fractales que componen la estructura de la GCEU de la UFDPPar (*bottom up*) (Johnson *et al.*, 2006; Quinn, 1993; Mintzberg y Quinn, 1993; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007).

IV.6.14 Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en un contexto de GCEU

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a la labor formativa del capital humano y a la infraestructura informática de la UFDPPar para gestionar los procesos de gestión administrativa y académica de la universidad.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas, surgió que:

- Entender el funcionamiento de la institución es fundamental para que conozcan el papel los actores internos y la relación que debe existir con los demás en la universidad.
- La universidad no posee programa formativo sistemático de gestión del conocimiento y aprendizaje y de existir no son conocidos.
- Los jefes de estructuras operacionales están entrenando equipos subordinados a ellos.
- Los empleados tercerizados son vistos como personas internas.
- El manejo de los sistemas informáticos es realizado respetando las directrices de la n.º 12.527/2011; la Ley de Acceso a la Información (LAI) y la ley n.º 13.709/2018 (Ley General de Protección de Datos (LGPD) de Brasil).
- La UFDPPar debe buscar un equilibrio entre la LAI y la LGPD, ya que una libera y la otra limita la disponibilidad de la información. Por eso, es difícil identificar las fronteras entre estos dos marcos legales para la gobernanza en TI de la universidad.
- Actualmente, la UFDPPar no posee sistemas informáticos propios. Por esa razón, se utilizan los sistemas de la Universidad Federal do Piauí (UFPI), por medio de un convenio para el proceso de implantación de la UFDPPar.
- Los sistemas de la UFPI fueron provistos, inicialmente, por la Universidad Federal del Rio Grande del Norte (UFRN), que mantiene sus *softwares* permanentemente actualizados a través de la cooperación y la colaboración con varias otras instituciones nacionales; por el contrario, los sistemas de la UFPI tomaron un camino diferente porque no fueron actualizados y, con el paso del tiempo, están pesados, se degradaron.

- La UFDPPar se encuentra en la etapa de elección de los sistemas informáticos.
- El diseño de cada sistema informático de la universidad debería ser acorde a la necesidad de cada área administrativa o académica, pero la decisión final es del CONSUNI.
- Los sistemas SIPAC incluyen los sistemas de gestión de *almoxarifado* (almacenes) y patrimonio.
- Si la UFDPPar quiere seguir con el SIPAC, ella tendrá que usar dos sistemas, porque existe la obligatoriedad de utilización del SIAD, un sistema estructurante del gobierno federal.
- El gobierno federal está tratando de centralizar el sistema de recursos humanos y da un acceso único y estándar para todos los órganos del poder ejecutivo y no solo para las universidades.
- El SIAD no se comunica con los sistemas de las universidades.
- La planta de Tecnología de la Información (TI) de la UFDPPar actualmente cuenta con una superintendencia de TI que prevé una coordinación de gobernanza y compra en TI y otra coordinación de infraestructura y sistemas para gestión de datos y capacitación en otras unidades.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al séptimo paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surgió que la UFDPPar debe proveer los conocimientos generales y específicos respecto de la gobernanza a todo su capital humano, en línea con los supuestos democráticos de la GCEU. Además, es también imprescindible que la UFDPPar realice la labor formativa a todos sus actores internos funcionales en relación con la dinámica de los procesos estratégico, táctico y operacional. Esto incluye a todas las partes interesadas que hacen parte de su accionar (empleados de planta y los contratados del sector privado). En este sentido, la universidad debe, *a priori*, aprovechar los *software* informáticos estructurantes del gobierno federal, de manera que no incida en gastos superfluos con sistemas paralelos y redundantes, para optimizar el uso de sus recursos financieros. De acuerdo con lo planteado anteriormente, la UFDPPar posee autonomía en relación con la misión sustantiva específica de la universidad. Mientras tanto, conforme ya fue planteado en el Capítulo III, la UFDPPar no está exenta de cumplir con el marco constitucional legal brasileño para las universidades

federales.

Por otro lado, en relación con su gobernanza funcional, en los casos específicos y necesarios, deberá adquirir y estructurar la planta de TI de referencia, con sistemas adecuados a las dos dimensiones de la universidad (gobierno y gestión) y que respeten las especificidades de cada área funcional administrativa y académica.

El diseño de la estructura organizacional de la gobernanza en TI, así como de todas las otras estructuras, áreas, sectores, que son los individuos, deben estar en línea con los supuestos de la complejidad de la universidad, que son visibles en el régimen de GCEU.

Por este motivo, es imperativo que la UFDPPar gestione los conocimientos humanos y cibernéticos de manera efectiva para lograr desempeños superiores, en términos del aumento de la capacidad de respuesta cibernética a la sociedad, en tiempo real y de manera interactiva, adecuándose al equilibrio entre lo que está determinado por la leyes n.º 12.527/2011 —Ley de Acceso a la Información (LAI)— y la ley n.º 13.709/ 2018 —Ley General de Protección de Datos (LGPD) de Brasil—. Por ese motivo, la UFDPPar debe estar muy atenta respecto de la infraestructura y los procesos para gestión de datos y de informaciones (memoria organizacional).

IV.6.15 Procesos electorales

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al análisis de opinión en las entrevistas respecto de la conformación de una comisión electoral permanente y de la forma de asignación de voto para la elección del rector de la UFDPPar en un régimen de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas y como aporte al Capítulo V, surge que:

- La forma actual, la legislación actual, es muy excluyente, porque el peso de los votos de los profesores es 70 % en relación con todas las otras partes interesadas de la UFDPPar los 30 % restantes son una minoría, pero esa minoría no es silenciosa, porque la respuesta de la universidad tiene que ser para la comunidad y existen leyes que regulan estos «comportamientos».
- La elección en la universidad tiene que ser igualitaria, por lo menos que exista paridad entre las tres categorías (docentes, técnicos y alumnos), 33,3 % cada una de ellas, y que todavía se podría ir más lejos si realmente quisieran esa democracia

participativa...

- No están de acuerdo con la manera en que está colocado hoy porque la decisión acaba concentrada en las manos de los profesores y estos tienen más de cuatro veces más fuerza política que técnicos y estudiantes.
- Que han que tentar corregir algo que acontecía cuando el campus de era dependiente de la UFPI y que, como la UFDPPar está iniciando, existe la predisposición para que ese tema sea discutido y colocado en el estatuto de otra forma y que la UFDPPar está con una gran oportunidad en la mano para iniciar el nuevo camino.
- En el caso de la elección de rector, se debe formar una lista terna, es decir, en donde entra la legislación anterior, que no hay elección universal, lo que existe es una consulta con la comunidad y luego la elección se hace en el colegio electoral que debe tener la proporcionalidad de 70, 15, 15.
- Hay colegios electorales que respetan la consulta y colegios electorales que no dan el mínimo para la consulta. Pero la elección en realidad se lleva a cabo en el colegio electoral y que, si la universidad lo desea, en el ejercicio de su autonomía, puede consultar a la comunidad universitaria a través de voto universal, puede hacerlo, una persona, un voto.
- Otro entrevistado opina que el colegio electoral es conformado por los tres consejos de la universidad el CONSUNI, el CONSAD y el CONSEPE.
- No creen que habrá evolución con respecto a la implementación de democracia participativa en la UFDPPar y que tal descreencia se debe, principalmente, al hecho de que la UFDPPar construyó un estatuto que, inmediatamente, tiene que ser ajustado. No hay autorización para que se pueda hacer una revisión más amplia, solamente realizar enmiendas.

c) Aporte a la propuesta del método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al sexto paso del método empírico para la implementación de la GCEU, quedó claro que la UFDPPar debe realizar cambios profundos en la estructura del CONSUN, el COADIM y el CONSAC para adecuar su composición y función a los criterios democráticos. En este sentido, lo que se destaca en la legislación más reciente para elecciones en universidades federales —el decreto n.º

1.916/1996— es el hecho de que su párrafo 4° determina que la elección para rector debe ser realizada a través del de un colegio electoral.

Consecuentemente, un colegio electoral supone garantizar rigurosamente la participación del 70 % de docentes en general representantes electos por sus pares en las distintas coordinaciones de carreras (*Coordenações de curso*) y de otras estructuras funcionales académicas y los 30 % restantes de cupos deben pertenecer a las otras estructuras funcionales (sindicatos y asociaciones de empleados en general, gremios estudiantiles, partes interesadas externas relevantes). En definitiva, la conformación de un colegio electoral democrático debe coincidir con la misma lógica de la GCEU aplicada a la conformación del CONSUNI. De esta manera, el colegio electoral debe contemplar la representación de todos los fractales de la estructura organizacional de la universidad, y debe excluir a los directivos ejecutivos que ejerzan cargos de confianza, porque estos ya poseen lazos políticos evidentes.

Esta variable es útil para la formulación del método empírico, porque permite establecer la manera en que un colegio electoral debe ser compuesto, para inhibir los riesgos de captura de votos y, consecuentemente, para garantizar toma de decisiones políticas institucionales y operativas óptimas en el régimen de GCEU.

IV.6.16 Rol de los órganos de control

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al análisis de la opinión de los entrevistados respecto de la función control de todos los procesos internos de la UFDPAr.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de la opinión de los entrevistados, surge que:

- Existen tres organismos reguladores que están vigilando la UFDPAr y, si estos gerentes o esos representantes públicos que ocupan cargos de dirección no responden, sufren los preceptos de la ley.
- Ahí puede radicar la confusión entre quienes legislan y juzgan al mismo tiempo, porque al juzgar, no juzga solo sino con una colectividad.
- Desde el momento en que existen representantes públicos en pie de igualdad para hacer que esta situación cuente, se piensa en la res pública.
- Hay algo que se llama rendición de cuentas, hay dos órganos que están dentro de

la universidad: las auditorías internas y, también, la auditoría externa.

- Si tomamos la teoría de la agencia como referencia para el control interno y la cruzamos, nadie está respondiendo a los órganos reguladores, solo están monitoreando.
- La UFDPPar no posee una procuraduría y como todo en la universidad tutora (UFPI) se quedan un poco atados, ya que las consultas conllevan mucho tiempo para la respuesta, si se envía una consulta al abogado se tardan tres meses en responder y esto afecta al control interno.
- La auditoría interna tiene que ser un organismo autónomo, o sea, tiene que estar alineado dentro de la jerarquía universitaria al más alto nivel, porque, en este caso, la auditoría va a funcionar con transparencia de gestión porque es una estructura que tiene que hacer un control interno. Además, el órgano de auditoría no puede ser subordinado al rector porque debe tener independencia para auditar incluso a los actos del rector.
- Una auditoría tiene que tener autonomía para tomar decisiones, tales como demandar al rector, si correspondiera.
- Los controles internos están compuestos por el Comité de Gestión de Riesgos y Control de Integridad, la Unidad de Gestión de Integridad, el Consejo de Administración (CONSAD), la Defensoría del Pueblo (*Ouvidoría*), el Comité Permanente de Acceso a la Información, el Comité de Ética, la Auditoría Interna y, además, otros comités de integridad específicos para Clínicas Escolares y Estación de Pesca.
- El CONSUNI es el órgano supremo de la universidad y tiene que tener el control interno de la gestión, la auditoría tiene que estar relacionada con el consejo, que se reporte al consejo, no al rector, porque ella tiene que auditar las decisiones de los gestores.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al quinto paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surge que existen varios fractales o estructuras que ejercen actividades de control interno y externos en la universidad, en tanto que están puestos en la estructura organizacional de la UFDPPar de manera dispersa y sin una lógica de GCEU clara y bien definida. Se vuelve evidente, también, que hay actores que no

conciben a la teoría de la agencia como una herramienta viable y eficaz para el control de la organización.

Por otro lado, surgió que los controles internos deben ser parte fundamental de la estructura organizacional y, en este sentido, la existencia de una procuraduría federal propia se vuelve un «cuello de botella» en relación con la capacidad de respuesta de la UFDPPar a las demandas críticas y atípicas que puedan surgir.

Consiguientemente, los servidores que ejercen cargos y funciones de mayor relevancia son los que deben estar bajo mayor vigilancia. Por ende, los órganos de control interno son múltiples e incluyen la Auditoría Interna, que es responsable por el seguimiento (control) y orientaciones (asesoría de conformidad) respecto de los procesos de gestión en general, lo que incluye la gestión financiera y patrimonial de la universidad, en relación con todos los activos tangibles e intangibles. Surgió, también, que el SIPEF y el CIG son órganos de control externo de GCEU de la UFDPPar, mientras tanto, ellos y todos los órganos de control interno y externo que desarrollan sus roles y hagan parte de la estructura organizacional de la universidad deben estar subordinadas al CONSUNI. En un régimen de GCEU, los órganos de control interno son fundamentales para mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, de los procesos de integridad y combate a la corrupción, para mejorar las operaciones y agregar valor al desempeño de la UFDPPar.

IV.6.17 Gestión de riesgos

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable se refiere a la incertidumbre que la UFDPPar enfrenta y los procesos de gestión que son necesarios para evidenciar e impedir posibles desviaciones de conducta y corrupción.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de la opinión de los entrevistados surge que:

- En la actualidad, el plan de integridad de la UFDPPar está hecho solamente para cumplir los plazos, las exigencias, de los órganos externos (MEC, TCU, CGU).
- La presencia de gestores ejecutivos en el CONSUNI obstaculiza la gobernanza porque contamina el consejo, por formar coalición de personas ligadas al rector.
- Es bueno que las personas estén de acuerdo con el rector, pero malo que estén en desacuerdo con él.

- Los agentes públicos son susceptibles de incurrir en el tema de la divergencia de interés los mismos vicios.
- No existe realmente un plano de actualización del conocimiento para los actores internos de la universidad.
- En relación con las atribuciones y la cantidad de tareas y de toma de decisiones de la UFDPAR, lo que está sucediendo es que la UFPI no está realizando el seguimiento adecuado de la implementación, no está teniendo el nivel de preocupación que debería.
- En un pasado reciente, la UFDPAR llegó a tener a un filósofo como coordinador administrativo financiero, docente, luego tuvo uno del área de salud, profesor también, como coordinador administrativo y financiero.
- La UFDPAR fue creada en el año de 2018 y a finales de 2021, cuando llegaron las autorizaciones de asignación de puestos comisionados, entonces, hubo un gran alboroto, como siempre sucede en cualquier institución que está en proceso de estructuración, que se está emancipando.
- Hasta el año pasado el Tribunal de Contas da União (TCU), uno de los órganos principales del control externo de la UFDPAR, no cobraba algunos trámites. Desde este año, ya comenzó a cobrar.
- En función del control externo del TCU que incluye una serie de otras exigencias legales, es necesaria la gobernanza para poder cumplir con tales requerimientos.
- La UFDPAR todavía no está realizando grandes licitaciones, porque la universidad no posee un licitador que tenga no solo conocimiento, sino, y principalmente, experiencia, porque es un área muy sensible dentro de la universidad porque se maneja con licitaciones y contratos de millones de reales.
- Cuando se habla de una universidad federal, el técnico administrativo actúa en puestos de confianza, pero, el rector, si quisiera designar docentes a todos los puestos podría hacerlo.
- La legislación habla en puntos de contacto que son mencionados en la *Guía de Política de Gobernanza* y que es la primera vez que escuchó hablar en gestión corporativa, en gobernanza corporativa, dentro de las instituciones públicas.
- No cree posible la separación total del CONSUNI de la Dirección Ejecutiva porque cree que el entorno externo a la universidad, la comunidad, no tiene,

lamentablemente, equipo técnico, muchas veces, para evaluar temas más específicos desde dentro de la universidad. No sabría decir si eso sería factible.

- Por eso, la *Guía de Política de Gobernanza* (2018) prevé estos puntos de contacto, porque no es posible pensar más ampliamente.
- El gobierno corporativo es muy del sector privado, incluso no ve que se pueda hacer igual a lo privado, porque existen especificidades dentro de la universidad, dentro del sector público que no permiten que actores externos puedan decidir en el CONSUNI.
- Es complicado para poner gente totalmente externa a la universidad para discutir temas inherentes a la universidad, porque les será difícil entenderlas y decidir, pueden decidir mal, ya que a menudo, incluso dentro de la universidad, se encuentran dificultades.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al quinto paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surgió que los actores internos de la UFDPAR no poseen una visión clara respecto de lo que es la gestión de riesgos en conformidad con lo que fue determinado por el inciso IV del art. 2° del decreto 9.203/2017 ni tampoco sus alcances. Es probable que esto se deba al hecho de que, aun habiendo sido creada en el año de 2018, empezó su proceso de implantación según la lógica del modelo de gestión universitaria que era practicado anteriormente a su publicación.

Por tal motivo, para que la universidad pueda identificar todos los factores de riesgo que impactan su funcionamiento, antes debe realizar un cambio de ruptura de marco de referencia (Hodge *et al.*, 200) para en este ámbito, implementar la GCEU de manera integral. En el régimen de gobernanza, la gestión de riesgos es solamente una de muchas dimensiones de la gobernanza, por lo que no es posible realizarla de manera aislada a todos los otros conceptos, conforme fue analizado en el Capítulo III de esta tesis.

En relación con los puntos de contacto que existen en la epistemología de la *Guía de Política de Gobernanza* (2018), se pueden aclarar algunos aspectos: i) la frontera del conocimiento es móvil y, por este motivo, la gobernanza corporativa en universidades es un paradigma emergente (King Domínguez *et al.*, 2019; Ganga Contreras *et al.*, 2015); ii) en la actualidad, la gobernanza corporativa pública no es diferente de la privada, lo que cambia es solamente la misión de la organización; iii) la modalidad de gobernanza que se

corresponde a organizaciones en general lo que incluye a las públicas, es la corporativa (Williamson, 1991).

A partir del contexto analizado, se puede afirmar que, para la UFDPAr, realizar los procesos de gestión de riesgo se debe antes adherir a la GCEU e implementarla.

IV.6.18 Partes interesadas externas

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al análisis de la opinión de los entrevistados respecto de la vinculación de la UFDPAr con su entorno desde la perspectiva del régimen de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de la opinión de los entrevistados, surge que:

- Los gestores centrales de la institución actúan para renunciar a la autonomía de la institución, y esto es muy complicado.
- Es un proceso de privatización universitaria, y por lo único que estamos luchando es por esto: queremos una universidad pública, preferiblemente, una universidad que tenga un presupuesto único.
- Estas vinculaciones han demostrado, a lo largo del tiempo, al menos para la institución universitaria, que siempre existe la posibilidad de utilizar los recursos públicos en beneficio de un interés privado.
- La esencia de la universidad pública es ser entidad centrada en el interés público, o sea, la sociedad en su conjunto.
- Las vinculaciones de la UFDPAr con el sector privado-empresarial pueden responder intereses de empresarios.
- Crea cierta inseguridad, principalmente, por la sugerencia del gobierno federal para la adherencia de las universidades al Proyecto *Future-se* que, prácticamente, abriría las puertas de la universidad a la iniciativa privada.
- Dicho proyecto no privatizaría la universidad pública, pero un proyecto de investigación podría tener financiación directamente por instituciones privadas.
- Hay actores externos que ya vienen de esta perspectiva de innovación, por lo que la vinculación de la UFDPAr con esos actores sería muy importante.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al cuarto paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surgió que, en la UFDPPar, existe un gran desconocimiento respecto del valor de la vinculación de la universidad con su entorno. Se quedó manifiesto, también, que existe una gran resistencia al cambio para el régimen de GCEU. En efecto, el régimen de GCEU concibe la organización universidad como una entidad viva que necesita intercambiar con el ambiente externo para obtener oxígeno (vida). Por lo tanto, la universidad no es una estructura cerrada, que deba existir dependiente únicamente a través del presupuesto siempre escaso de la nación. Por este motivo, en los tiempos actuales, con el advenimiento de la era del conocimiento y de la revolución tecnológica, una universidad exitosa está en el epicentro de las transformaciones. En este nuevo contexto, no se puede hablar más de organizaciones cerradas, estáticas y dependientes de una única fuente de recursos.

Esto significa que, en el régimen de GCEU, la estructura organizacional debe ser diseñada de tal manera que soporte cualquier tipo de vinculación y de todo tipo de redes complejas de interacciones tal como está previsto en el diseño de la propuesta de implementación de GCEU de esta tesis (Capítulo V).

Dado lo expuesto, la UFDPPar teme su vinculación con el sector privado, sin comprender el impacto positivo que puede tener para los sectores productivos de la región tales como: i) el *sector de la producción primaria*, organizaciones de la sociedad civil de bajos recursos, asociaciones de pequeños agricultores, pescadores, extractores vegetales y minerales, *renderas* artesanales, artesanos en general, pymes, micro-emprendedores individuales; ii) el *sector de la producción secundaria*, que incluye las industrias de transformación, tales como, industrias cerámicas, de cereales, de alimentos; y iii) el *sector terciario*, que incluye, el comercio, el turismo y otros. Esto sin hablar, de las posibilidades de intercambios educativos y tecnológicos regionales, nacionales e internacionales.

Todos los sectores antes mencionados necesitan de apoyo en sistemas de producción, comercialización y distribución, lo que incluye exportación. Otro aspecto relevante a considerar es que cualquier proyecto, del gobierno federal o de cualquier otra fuente, ofrece importantes alternativas para dar una mayor autonomía financiera a la universidad mediante el fomento de los recursos propios y el emprendedurismo.

Del análisis precedente, surge el valor que tienen las partes interesadas externas con la implementación del régimen de GCEU de la UFDPPar.

IV.6.19 Competencias del Comité Interno de Gobernanza (CIG)

a) Breve explicación del alcance de la variable

Análisis de opinión de los entrevistados respecto del rol del CIG para garantizar la implementación del decreto 9.203/2017, en respuesta al art. 15-A del decreto 9.901/2019.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de la opinión de los entrevistados surge que:

- Este comité es obligatorio.
- Hay dudas respecto de cómo se puede constituir el CIG.
- Se desconoce totalmente la filosofía de la gobernanza y el funcionamiento que le correspondería al CIG.
- La dirección de gobernanza está realizando un relevamiento de datos sobre estos temas para que se pueda implementar gobernanza en la UFDPAr.
- El CIG debe estar conformado por representantes de docentes, alumnos y técnicos, y partes interesadas.
- Es difícil pensar el CIG como autónomo dentro de la universidad, que sería lo ideal, pero, desde el punto de vista del marco legal, no se sabe si eso es posible.
- Esta comisión debería ser una comisión vinculada a la rectoría, pero que tuviera como forma de funcionar una vía de diálogo con los distintos sectores.
- La gobernanza debe tener carácter transversal, ya que, de no ser así, no existiría una real implementación de dicho régimen en la universidad.
- El plano de integridad es amplio e incluye gestión de riesgo, rendición de cuentas y exige transparencia.
- La superintendencia de TI, debe dar el soporte tecnológico para poder implementar GCEU.
- En la UFDPAr, se denomina Plan de Integridad; en realidad, debería llamarse Plan de Gobernanza.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al quinto paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surgió que, en relación con la implementación de la GCEU en la UFDPAr, no se debe hacer referencia a un plan de integridad, sino un cambio de ruptura del marco de referencia (Hodge *et al.*, 2003), efectivamente implementar el

decreto de gobernanza y estrategia, ya que la integridad es solo una de las variables de la GCEU, y está avalada desde el punto de vista legal del art. 21 de la ley n.º 10.861/2004 (LDB), del inciso II -b del art. 20 del decreto 9.235/2017 y del inciso IV y del inciso VI del art. 2, el inciso II art. 3º, del art. 4º, el inciso III del art. 5º, el inciso III y IV del art. 17 y el art. 19 del decreto 9.203/2017. Está fundamentado también desde el decreto 10.756/2021, que crea el Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF) en donde en su IV inciso del art. 2 y en el art. 7º determina que el SIPEF actuará de manera complementaria e integrada a otros sistemas y estructuras de GCEU existentes en la universidad, especialmente, aquellos que coordinan las actividades de apoyo al sistema de integridad, con el fin de evitar la superposición de esfuerzos, racionalizar costos y mejorar el desempeño y la calidad de los resultados en relación con los sistemas de control interno, gestión riesgos, ética y transparencia. En este sentido, incluso al formar parte de la estructura organizacional de la universidad, el SIPEF está, primordialmente, subordinado a la Secretaría para la Transparencia y la Prevención de la Corrupción de la Contraloría General de la Unión (*Controladoria Geral da União-CGU*), que está prevista en el 7ª-A del decreto 9.901/2019. Por este motivo, el CIG debe funcionar estrictamente de acuerdo que determina el art. 13º-A y 15-A del decreto 9.901/2017, que define que el Comité Interno de Gobernanza (CIG), es responsable por implementar la política de gobernanza a través de la actuación conjunta con el SIPEF. Las competencias del CIG deben ser democratizadas y socializadas con las partes interesadas, para dar a conocer sus funciones y recibir contribuciones de todos los fractales de la UFDPAr.

IV.6.20 Función del estatuto

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al análisis de opinión de los entrevistados respecto de la filosofía de GCEU en el estatuto.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de la opinión de los entrevistados, surge que:

- En razón de diferencias de opiniones tanto académicas cuanto administrativas, el estatuto debió ser revisado.
- Fue creada una comisión por el rector, a fin de buscar un consenso con toda la comunidad universitaria para realizar dicha revisión del estatuto.

- No se puede hacer un nuevo estatuto, solamente realizar enmiendas en la estructura del estatuto inicial.
- Si los principios de gobernanza no estuvieran insertos en el estatuto, no habrá respaldo en la institución para implementar las acciones.
- Se está mejorando lo que figura en el estatuto actual, incluso ya se abrió un poco más la participación, principalmente, en la composición de los consejos universitarios, y se entiende que, en cuanto la comunidad universitaria y la sociedad en general no se apropien de la institución, ella estará siempre en un estado de fragilidad.
- Los instrumentos de gobierno universitario no pueden ser creados por un grupo de notables, sino que tienen que ser discutidos, ya que se debe atender la opinión de todas las partes interesadas.
- Se debe pensar en la universidad como una institución educativa, y, dentro de esta institución educativa, se debe observar cuáles son los aspectos de gobernanza que se deben incluir dentro de ella.
- Cuando la comisión discutía la parte inicial de la revisión del estatuto, se realizó una reducción drástica de los principios colocados allí.
- Había muchos principios y estos principios, a veces, eran repetitivos, a veces no eran exactamente principios; entonces, se trataron de combinar con los principios constitucionales para la educación y traerlos de una manera más reducida al estatuto, porque eso es exactamente lo que se necesitaba.
- En razón del proyecto del gobierno federal llamado *Future-se*, hubo una apertura para vincular la iniciativa privada a la universidad en términos de financiación de proyectos e investigaciones y que poco después del lanzamiento de dicho proyecto empezó la revisión del estatuto de la UFDPAr.
- El estatuto no va a contemplar que el técnico administrativo sea considerado un actor protagonista dentro de la universidad.
- Los órganos suplementarios no están vinculados a las carreras, lo que crea un conjunto de prácticas que no están vinculadas con la gobernanza de la institución.
- Existe una bajísima participación de todos los actores internos en las discusiones de la revisión del estatuto, incluso de los directivos de la UFDPAr.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al sexto paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surgió que el estatuto de la UFDPAr está en revisión y que la comisión constituida posee poderes limitados para realizar tal revisión, ya que solo pueden hacer enmiendas. Además, se manifestó la idea de que existe una muy baja participación de los actores en tal proceso de revisión. Por otra parte, se considera que una de las finalidades de la GCEU es la vinculación de la universidad con su entorno. Surgió, también, por parte de algunos entrevistados que, por tratarse de una institución educativa, se deben seleccionar los principios y directrices de gobernanza que se ajuste a la UFDPAr. Esto no es correcto ya que no es que se debe seleccionar algunos aspectos del decreto 9.203/2017, sino que la UFDPAr debe ajustarse en un todo a la filosofía del régimen de GCEU.

IV.6.21 Composición del GU

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al análisis de la opinión de los entrevistados respecto de los criterios de legitimación para que las partes interesadas clave del entorno tengan un lugar en el Consejo Universitario de la UFDPAr en un régimen de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de la opinión de los entrevistados, surge que:

- La composición del CONSUNI es muy importante, por lo que no debe ser como la composición actual, ya que se compromete el sentido democrático.
- No hay elección para el prorector. Esta práctica no es solo en la UFDPAr, sino en cualquiera de Brasil, son personas de confianza del rector.
- Los prorectores están en el equipo del rector, así que resulta en un bloque de votos.
- Los ejecutivos de cada órgano suplementario y los prorectores forman parte del CONSUNI, pero, de todos modos, este colegiado máximo hoy es amplio, pero existen cinco o seis que votarán en bloque junto con el ejecutivo, con el rector.
- Esta es una mala asimetría, la participación de los titulares de cargos de libre designación dentro de los consejos.
- Se reconoce que la gran mayoría son docentes y que la representación estudiantil existe, pero es mínima.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al décimo paso del Capítulo V, surge que todos los miembros de la gestión ejecutiva de la UFDPPar forman parte del CONSUN. Consecuentemente, la presencia de estos directivos ejecutivos en este órgano contribuye a la formación de bloques de votos y, adicionalmente, impacta el sentido democrático de la academia universitaria. Además, el cuantitativo de liderazgos ejecutivos en el GU es uno de los factores claves para identificar si la universidad posee un modelo de gestión hegemónico o no. En este sentido, en un régimen de GCEU, el GU debe estar libre de la influencia de los directivos ejecutivos para no comprometer los roles, el necesario monitoreo y la consecuente rendición de cuentas de los liderazgos ejecutivos funcionales al GU.

IV.6.22 Rol de los docentes y de los técnicos administrativos

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al análisis de la opinión de los entrevistados respecto de los planes de carreras funcionales de los docentes y técnicos administrativos en la UFDPPar.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de la opinión de los entrevistados, surge que:

- La propuesta para la revisión del estatuto fue solicitada por los técnicos administrativos porque no estaban atendidos ni representados en dicho documento.
- Eso se planteaba en aspectos vinculados estrictamente a la representación dentro de los órganos deliberativos y en los espacios que les son inherentes.
- Los técnicos y los docentes ingresan en los cuadros de planta de la universidad por concurso público. Si se toman los concursos públicos como base, existen dos tipos de concursos.
- Para los técnicos administrativos, se involucran conocimientos, tales como conocimientos del área motivos del concurso, demostración de conocimiento sobre derecho constitucional, derecho administrativo, portugués, dominio de herramientas de informática, entre otras exigencias.

- Comparativamente, los concursos docentes exigen dos aspectos: una clase didáctico-pedagógico en el área específica y la presentación de un currículum para evaluar los antecedentes.
- Evidentemente, los niveles de exigencia difieren, ya que las funciones poseen finalidades distintas.
- Actualmente, con el aumento del volumen de actividades administrativas en la UFDPPar que requieren toma de decisiones, se cree que los docentes que están en la dirección, tienen dificultades por motivos de formación.
- Existe esta dificultad por parte del docente para tocar los procesos administrativos y también para tomar decisiones administrativas.
- Estas áreas administrativas de la universidad deben estar ocupadas por personal que entienda de gestión.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al tercer paso del método empírico para la implementación del GCEU, surgió, en general, que tanto los servidores docentes como los técnicos administrativos de la universidad desarrollan sus roles bajo el régimen jurídico único determinado por la ley n.º 8.112/1990, en la cual el art. 2º establece que servidor es la persona legalmente investida en un cargo público. En el art. 3º se define que la función pública es el conjunto de atribuciones y responsabilidades previstas en la estructura organizativa. En este sentido, el rol de los técnicos está atendido de manera incompleta en términos de sus competencias y capacidades para la toma de decisiones operacionales o estratégicas en la gestión administrativa de la UFDPPar.

Si bien todos los personales de planta de la UFDPPar (docentes y técnicos) trabajan bajo el régimen jurídico único precitado, los dos seguimientos poseen plan de carreras independientes que no pueden frustrar los derechos y expectativas de cada uno de los grupos fractales.

Por otro lado, en un régimen de GCEU los docentes deben centrar sus esfuerzos y sus saberes en las actividades docentes propias del área académica de acuerdo con los art. 27 a 35 de la ley n.º 12.702/2012. Por este motivo, se debe evitar cumplir funciones que son estrictamente de la gestión administrativa, ya que tanto el concurso que realizaron como el desarrollo de las competencias académicas específicas, no los habilita adecuadamente para tales funciones. Además, esto obstaculiza el crecimiento y desarrollo

potencial de los profesionales que pertenecen al plan de carrera de los técnicos administrativos en educación (PCCTAE), conforme prevé la ley n.º 11.091/2005.

En función de lo antes expuesto, actualmente, en la UFDPPar el rol operacional de los técnicos responde a un modelo de gestión tradicional o hegemónica que aprovecha de manera subóptima los conocimientos sustantivos de los profesionales técnico-administrativos, lo que influye en los niveles de desempeño de la universidad. Esta debilidad arraigada en la cultura de la UFDPPar afecta tanto a los técnicos como a los docentes, ya que sus carreras en la universidad no son respetadas y valorizadas. En tales condiciones, la manera que la UFDPPar aloja su capital humano no se ajusta al régimen de GCEU presente en el decreto 9.203/2017.

IV.6.23 Rol del rector

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia al análisis de los entrevistados en relación a cuál debe ser el rol del rector en la universidad en un régimen de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

- La UFDPPar es fiscalizada por el propio MEC y los órganos de control externos, como institución, al igual que las sesenta y ocho universidades federales brasileñas que todavía no poseen estructura. Por este motivo, se tiene que atender a todas las demandas —generalmente, urgentes— y necesitan una relación constante con el rector.
- El cuerpo de prorectores, hoy en la estructura de las universidades federales brasileñas, de todas ellas y de la UFDPPar, en particular, está vinculado a la rectoría, como asesores del rector.
- El hecho de que el CONSUNI tome decisiones alineadas con la rectoría, al menos en la UFDPPar, no prospera porque el rector tiene siete prorectores allí, por lo que hay veintiuna personas de la comunidad que están allí participando y pueden, con poder de voto, anular cualquier tipo de decisión tomada por el rector.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al tercer paso, surgió, en general, que el funcionamiento de la GCEU de la universidad debe ser realizado de acuerdo con el

marco constitucional y legal brasileño para las universidades. En este sentido, los órganos de control internos y externos gubernamentales de la UFDPPar ya están predefinidos en ley. Esta variable, por lo tanto, es importante para el método empírico para implementación de la GCEU, porque el rector es el actor más relevante de la universidad. En este sentido, el rector actúa en la presidencia del órgano máximo de toma de decisiones de la universidad, pero, de acuerdo con el art. 56 de la LDB, el modelo de GCEU de la UFDPPar es colegiado, es decir, todas las decisiones estratégicas de la universidad son decididas de forma colectiva en el ámbito del GU. Además, en función de la contractualidad que debe existir entre el GU y las áreas funcionales de la universidad y por el hecho de que el rector ya forma parte de la instancia de gobierno de la UFDPPar, el ejercicio de un doble rol, es decir, el rector actuar concomitantemente en el gobierno y en la dirección ejecutiva, compromete la independencia del rector y del CONSUNI como un todo, en relación a sus roles de fundamentales de monitoreo de toda la universidad. Consecuentemente, abre precedentes para conflictos de intereses y varios otros riesgos a la integridad de la universidad, por lo que el rector debe actuar únicamente desde la presidencia del CONSUNI. La gestión ejecutiva es función y responsabilidad de los consejos tácticos y de los ejecutivos funcionales y operativos.

IV.7 Conclusiones

Del análisis de los resultados del capítulo, surgen los siguientes aportes:

- Se corrobora la hipótesis de que la UFDPPar posee un modelo de gestión tradicional o hegemónica. Este es el rasgo peculiar de la racionalidad instrumental del paradigma de la simplicidad (Capítulo II) y no responde a la epistemología de la GCEU. Además, no se responde a las políticas y directrices del decreto 9.203/2017. En ese contexto, en general, la comunidad de la UFDPPar desconoce los alcances de un régimen de gobernanza. Consecuentemente, para poder implementar dicho régimen, la UFDPPar debe difundir su filosofía a través de conferencias, talleres, reuniones informativas y educativas.
- En relación con la separación entre el GU y la dirección ejecutiva, tal como se concluyó parcialmente en el Capítulo III, es claro plantear que la UFDPPar debe realizar tal separación, por lo que, si no existe mecanismo de control del principal por sobre los agentes, se pueden generar situaciones de abuso de poder.

- De las entrevistas realizadas, surge que el modelo de gestión de la UFDPPar es el practicado por todas las universidades federales brasileñas. Este es un hecho fáctico por todo conocido. En este sentido, si la UFDPPar adopta control del GU por sobre la gestión ejecutiva, será la primera universidad brasileña a adecuarse a los cambios de época determinados por el régimen de GCEU.
- Las características de la gestión de la UFDPPar responden, en términos ontológicos, al paradigma de la simplicidad que se corresponde con el paradigma positivista (ausencia de valores), por lo que es necesario generarse un profundo cambio en la composición y función de la dirección ejecutiva, para migrar hacia un régimen de GCEU que opera dentro del paradigma de la complejidad (inclusión de valores).
- Como el rol primario de la universidad es la actualización y la generación de conocimientos, la vinculación de las coordinaciones de carreras (*Coordenações de cursos*) al COADIM y el CONSAC, permite que los docentes estén integrados de manera estructurada a la cadena de mando del GU de acuerdo con el régimen de GCEU.
- Otro aspecto importante que surge del análisis de las entrevistas es que los docentes no siempre están preparados para desempeñar funciones en la dirección funcional administrativa, por lo que, en un régimen de GCEU, se exigen criterios selectivos meritocráticos que aseguren la calidad de los servicios.

Capítulo V: propuesta de un método empírico para la implementación del régimen de gobernanza corporativa estratégica de la UFDP

V.1 Introducción

El objeto problema de este capítulo, se vincula con la necesidad de cambios en la gestión tradicional de la UFDP que apunte hacia un régimen de GCEU que dé respuesta a las actuales transformaciones de la época.

El constructo GCEU representa la evolución de la epistemología sobre los estudios en gobernanza desde la ciencia de la administración, la cual surgió como consecuencia de la primera revolución industrial, tuvo un avance en la segunda y fue incorporada por la politología al paradigma neoliberal a través de los órganos multilaterales del capitalismo (Crozier, Huntington y Watanuki, 1975; Banco Mundial, 1989; Treviño Cantú, 2011).

Consiguientemente, este tema fue abordado por diversos autores, tales como Brunner (2011), Mayntz (2012) y Kehm (2012). Seguidamente, el concepto de gobernanza fue elevado a la categoría de Teoría General de las Dinámicas Sociales (TGDS) (Meléndez Guerrero *et al.*, 2010) lo que, en relación con la gobernanza en las organizaciones vincula a la gobernanza corporativa (Berle y Means, 1932; Coase, 1960; Peters, 2004; Williamson, 1991; Johnson *et al.*, 2006; Rosetti y Andrade, 2014; Ganga Contreras *et al.*, 2015; Martínez-Navalón, 2018; King Domínguez *et al.*, 2019; Garzón Castrillón, 2021). Desde esta nueva epistemología, la gobernanza corporativa fue incorporada a las universidades (King Domínguez *et al.*, 2019; Brower Beltramin, 2016) conforme con lo planteado en el Capítulo II.

En esta tesis, en razón de la necesidad de incluir el proceso estratégico, se agrega la episteme de la Dirección Estratégica de lo que resulta el constructo Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria (GCEU). En lo que atañe al marco epistemológico integrador de la tesis, la GCEU es operacionalizada desde dos dimensiones: la dimensión gobierno y la dimensión gestión, en el marco democrático (Brunner, 2011; Brower Beltramin, 2016). Como consecuencia de este nuevo marco, la universidad se aleja de la perspectiva estrictamente gubernamental y es integrada al mercado y a la ciudadanía.

Se retoman las dos hipótesis de la tesis que afirman que la UFDP no ha implementado la gobernanza establecida en los decretos 9.203/2017 y 9.235/2017 y, por

lo tanto, necesita implementar el marco epistemológico integrador que esta tesis propone. Sobre la base de este contexto, la implementación de la GCEU en la UFDPPar resulta en un cambio de ruptura de su marco de referencia (Hodge *et al.*, 2003) lo que está avalado por dicha epistemología y por el Poder Ejecutivo Federal Brasileño. Además, otro resultado que se genera de los procesos de implementación es un marco conceptual que permite visualizar la nueva conformación de la estructura organizacional fractal de la UFDPPar.

El objetivo de este capítulo fue proponer un método empírico para la formulación de un régimen de GCEU para la UFDPPar, que responda a los requerimientos legales y atienda a los marcos epistemológicos que la fundamentan, generando propuestas estratégicas en cada uno de los pasos.

V.2 Metodología

V.2.1 Estudio exploratorio bibliográfico sobre la fundamentación del Método empírico para Implementación de GCEU en la UFDPPar desde la Ciencia de la Administración.

V.2.2 Propuesta de un método empírico para la implementación de GCEU de la UFDPPar

En virtud de los aportes de los Capítulos II, III y IV se reformularon los pasos procedimentales iniciales teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Fundamento del marco legal (Capítulo III)
- Fundamento del marco epistemológico (Capítulo II)
- Relevamiento de la gestión administrativa de la UFDPPar (Capítulo IV)
- Propuestas de estrategias para implementación de GCEU

PASOS PROPUESTOS:

- Paso 1: estructuración y rol del comité estratégico
- Paso 2: diagnóstico estratégico para la implementación del régimen de GCEU
- Paso 3: implementación del marco constitucional legal y de la GCEU
- Paso 4: implementación de la estructura organizacional a nivel estratégico, táctico y funcional de acuerdo con el régimen de GCEU
- Paso 5: distribución de poder para la implementación del régimen de GCEU
- Paso 6: implementación sistema de los sistemas de control

- Paso 7: gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

V.2.3 Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre los entornos que condicionan empíricamente la gobernanza corporativa estratégica universitaria en Brasil

Se propone, adicionalmente, diseñar un marco conceptual que incluye los entornos internacional, nacional y regional (Parnaíba/ Piauí, Chapadinha/Maranhão y Camucim/Ceará [microrregiones]). En el centro de los entornos precitados, está ubicada la sede de la universidad en Parnaíba/Piauí. Dicho marco de conformación fractal (Capítulo II) representa la estructura organizacional de la universidad. Dentro de ella, se encuentra toda la variedad de fractales: desde el Consejo Universitario (CONSUNI) hasta los fractales más elementales que son los individuos. Las distintas estructuras fractales responden a la filosofía de la gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU).

V.3 Resultados y discusión

V.3.1 Estudio exploratorio bibliográfico sobre la fundamentación de un método empírico para implementación de GCEU en la UFDPAr desde la Ciencia de la Administración.

El marco epistemológico integrador para la propuesta de método empírico para la implementación de la GCEU fue presentada y analizada en los Capítulos I, II y III. En el marco precitado queda explícito que existe en Brasil un marco legal para la introducción de gobernanza en la UFDPAr que son el decreto 9.203/2017 y decreto 9.235/2017. Concomitante a la publicación de este decreto, la Casa Civil de la Presidencia de la República elaboró una guía de orientación de la política de gobernanza para la administración pública del Poder Ejecutivo federal de Brasil. El objetivo de esta guía fue dar seguridad y estabilidad a la interpretación del precitado Decreto.

En este contexto, la propuesta de método empírico deberá responder a dichos lineamientos legales y a las epistemes del modelo integrador (Capítulo II), tanto como a las directrices de los distintos órganos de control externo brasileño, tales como *Referencial Básico de Governança Organizacional* (TCU, 2020); *Guía de Implantação de Programa de Integridad nas Empresas Estatais* (CGU, 2015 y 2018).

Los contenidos de los decretos poseen como base la epistemología de la gobernanza corporativa estratégica universitaria (GCEU) (Berle y Means, 1932; Coase,

1960; Peters (en Pardo, 2004); Williamson, 1991; Johnson *et al.*, 2006; Rosetti y Andrade, 2014; Ganga Contreras *et al.*, 2015; Martínez-Navalón , 2018; King Domínguez *et al.*, 2019; Garzón Castrillón, 2021) y es, *a priori*, el marco de referencia de la filosofía de la GCEU. El marco epistemológico integrador de la tesis demuestra de manera cabal la quiebra de los paradigmas de gestión tradicional y hegemónica que rige actualmente la UFDPPar. Consecuentemente, la propuesta de método empírico para la implementación de la GCEU debe responder a los nuevos lineamientos del cambio de ruptura del marco de referencia actual de la UFDPPar hacia el régimen de GCEU presentado.

La formulación de la propuesta del método empírico para implementación de GCEU deberá atender a las dimensiones estratégica, táctica y funcional de la universidad. La estrategia para el diseño se refiere al modo de crear, utilizar y combinar el poder, la estructura organizacional, los sistemas de control entrelazados alrededor de la red cultural de la universidad (Johnson *et al.*, 2006; Brunner, 2011; Hitt *et al.*, 2012; Hill y Jones, 2011; Rosetti y Andrade, 2014; TCU, 2014; IBGC, 2015; Ganga Contreras *et al.*, 2015; Brower Beltramin, 2016; Ganga Contreras *et al.*, 2018; Arakaki, 2020). En razón de este hecho fático, Hodge *et al.* (2003) plantean que las tendencias actuales en la estructura y el diseño organizativo implican cambios en las agrupaciones de trabajo, tareas y resultados. Para los autores, la creencia convencional es que las organizaciones deben o deberían llegar a ser más planas, descentralizadas, desconcentradas y conectadas a otras organizaciones (p. ej. proveedores, clientes, reguladores e incluso competidores).

Por este motivo, los procesos de GCEU para la UFDPPar deberán estar estrechamente relacionados con el comportamiento de las personas y con cuestiones claves, tales como aprendizaje, visiones basadas en equipo, procesos de gestión de recursos humanos basados en racionalidad sustantiva (Sartori, 1988; Guerreiro Ramos 1989; Polanyi, 2007), desarrollo de capacidades de pensar sistemáticamente, por parte de los actores comprometidos con los procesos reales de cambio (Chowdhury *et al.*, 2000).

Todo lo precedente está analizado en profundidad en el Capítulo II y en la Figura 7, en donde se presentan los fundamentos desde el enfoque estratégico de la ciencia de la administración y los respectivos pasos necesarios para la implementación.

V.3.2 Propuesta de un método empírico para implementación de GCEU de la UFDPAr

De acuerdo con lo que ya fue explicado, la propuesta de método empírico para la implementación de la GCEU debe ser realizado en función del marco legal de gobernanza determinado por el Poder Ejecutivo federal brasileño del decreto 9.203/2017. Como la universidad fue creada en 2018 y el decreto de gobernanza es del año anterior (2017), en la actualidad, la implementación de la GCEU en la UFDPAr debe ser realizada a través de un cambio de ruptura del marco de referencia.

Por lo tanto, la propuesta de método empírico requiere un cambio en la estructura organizacional y en los procesos organizativos (Hodge *et al.*, 2003). Según el autor, en esta modalidad de cambio, a menudo, las organizaciones atraviesan largos periodos de estabilidad y, tras un breve período de cambios fundamentales en el sector, es necesario que dichas organizaciones experimenten un cambio radical que rompa con el marco de referencia anterior.

En línea con los planteamientos anteriores, Bessa Rebelo *et al.* (2003) afirman que son muchos los modelos que pueden servir de inspiración para el diseño de estrategias para la implementación de cambios radicales en la gobernanza de universidades. De entre los modelos que existen, están los modelos genéricos —presentados en el Capítulo II— y los que son más recientes, de entre los cuales se encuentran algunos que fueron concebidos especialmente para las universidades estatales y son considerados tradicionales y conocidos en Brasil:

- ✓ El modelo de Bryson (1995), propuesto para organizaciones públicas y no lucrativas.
- ✓ El modelo de Arguin (1989), direccionado a las universidades.
- ✓ El modelo propuesto por el fórum de Pro-reitores de Planejamento y Administração (FORPLAD, 1995), ligado a la Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES).

Los autores indican que tales modelos varían de los más simples a los más complejos, y existen algunas variaciones y adaptaciones entre los extremos, aunque hay tres componentes básicos que se sobresalen: i) el establecimiento de la misión organizacional, ii) el análisis DOFA y iii) el desarrollo de la estrategia.

El estudio de Bessa Rebelo *et al.* (2003) se constituye, también, como un antecedente valioso para la implementación estratégica en Brasil. Mientras tanto, sus enfoques no consideran la filosofía de la GCEU que debe estar presente en la propuesta para la implementación de esta tesis. Esto es así porque, en estas teorías, existen aspectos que no contemplan la subjetividad de los agentes, es decir, el aprendizaje en circuito duplo (complejidad) de los fractales de la universidad que se desempeñan en continua interacción. En resumen, persiguen un equilibrio estable de conformación lineal que, por lo tanto, responde al paradigma de la simplicidad (Capítulo II).

Por este motivo, se tomará como lógica procedimental, un prisma constituido por el proceso de cambio de ruptura del marco de referencia planteado por Hodge *et al.* (2007), las teorías mencionadas por Bessa Rebelo *et al.* (2020) dinamizadas a través de un proceso cíclico de pasos sucesivos, de acuerdo con la dinámica de un proceso de implementación estratégico típico (Robert y Dias, 2000; Quinn, 1993; Mintzberg y Quinn, 1993; Johnson *et al.*, 2006; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007; Hill y Jones, 2011). Al respecto, incluso los cambios incrementales resultan en una reacción en cadena en la organización, es decir, cambios sutiles en un área, necesitan cambios en otra zona y así sucesivamente (Hodge *et al.*, 2003).

IV.6.1 Visión de modelo de universidad en el proyecto de creación de la UFDPAr)

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia a los modelos de gestión universitaria que fueron tipificadas por Brunner (2011) como burocrático, colegial, de partes interesadas y emprendedoras y su relación con una propuesta de método empírico para implementación de GCEU.

b) Opinión de los entrevistados

De la opinión de los entrevistados de la UFDPAr, surge que:

- La gobernanza de la UFDPAr había sido proyectada para ser gestionada de forma colegiada con representantes de técnicos administrativos, docentes, estudiantes y de la sociedad.

- El modelo de gestión original incluía la idea de un régimen democrático y participativo tal como lo determina la CF, la LDB, la ley de creación de la UFDPAr y el marco legal electoral para las universidades federales.
- Aunque debería ser la vanguardia del conocimiento, desde un punto de vista administrativo, en realidad sigue siendo medieval.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al segundo paso del método empírico para la implementación de la GCEU, surge que, en el proyecto de creación de la universidad, la intención era que esta institución fuera gestionada de manera ampliamente democrática con participación real de todos los fractales de su entorno.

IV.6.2 Contexto organizacional para implementar el decreto 9.203/2017

a) Breve explicación del alcance de la variable

Esta variable hace referencia en general a la opinión de los entrevistados respecto de conocimientos sobre el marco legal de gobernanza en relación con la propuesta de método empírico para implementación de la GCEU en la UFDPAr.

b) Opinión de los entrevistados

Del análisis de las entrevistas surge que:

- Faltan conocimientos sobre el tema de gobernanza por parte de la comunidad en general y que no se trabaja ni se discute la gobernanza en la universidad de la manera en que prevé el decreto 9.203/2017.
- Todas las personas deberían participar en los procesos de implementación del decreto 9.203/2017.
- No solo los docentes técnicos, sino también los estudiantes deben tener una mayor participación.

c) Aporte a la propuesta de método empírico de GCEU

Del análisis de las entrevistas y como aporte al segundo paso del método empírico para implementación de GCEU, surgió que, en general, los fractales de la universidad desconocen los alcances de un régimen de GCEU y que los conocimientos de gobernanza se difunden de manera parcial. Dado este contexto, esta variable indica que es necesario

gestionar el conocimiento y el aprendizaje organizacional para generar nueva cultura organizacional en línea con los supuestos de la GCEU.

Este es el hecho fáctico que mueve la propuesta de método empírico de esta tesis y que avala la necesidad de implementación de la GCEU en la UFDPPar. Esto se debe a que la normativa sobre gobernanza de los decretos mencionados cambia los supuestos sobre el modo de funcionamiento de toda la universidad. Esto se debe al hecho de que en la GCEU la introducción de agencia o contractualidad del GU sobre la gestión funcional de la UFDPPar, es una condición necesaria para que efectivamente exista rendición de cuentas y responsabilidad en la UFDPPar (Peters, [en Pardo, 2004]; Hodge *et al.*, 2007; Brunner, 2011; Ganga Contreras *et al.*, 2015).

La precondition señalada anteriormente responde a un viejo y conocido axioma de la ciencia de la administración que preconiza que a la autoridad y el poder siempre anda junto a la responsabilidad (Chiavenato, 2004).

Sobre la base de lo analizado en el ítem anterior y teniendo en cuenta los abordajes de la propuesta del método empírico de GCEU, se fundamentará cada paso desde tres perspectivas: abordaje legal del marco de gobernanza, fundamentación epistemológica, relevamiento de las opiniones de los sujetos de la UFDPPar. En función de los elementos precedentes, se plantearán propuestas estratégicas para el cambio del marco de referencia (Hodge *et al.*, 2003) de la UFDPPar, para cada uno de los pasos. En principio, se realiza un análisis del modelo actual que rige la vida académica de la UFDPPar.

La que se presenta a continuación se constituye como los pasos procedimentales de la propuesta de método empírico para la implementación de la GCEU.

En principio, antes de plantear los pasos, se analizan los siguientes aspectos:

- **Situación actual del modelo hegemónico:** el modelo de gestión actual de la UFDPPar se puede visualizar en la siguiente figura. De su análisis y de la opinión de los entrevistados, en general, surge que la estructura organizacional es de característica centralizada alrededor de la figura simbólica del rector.

Además, todos los miembros de la gestión ejecutiva de la UFDPPar forman parte del GU. Este es el rasgo peculiar del modelo tradicional o hegemónico que actúa bajo la racionalidad instrumental del paradigma de la simplicidad (Capítulo II) y no responde a la epistemología de la GCEU porque no se adecua a las directrices de los decretos 9.203/2017 y 9.2035/2017. En dicho contexto, la universidad es vulnerable a la formación

de coaliciones y a una fuerte asimetría de informaciones y de poder. Esta situación compromete el sentido democrático de la academia universitaria.

Otro fundamento que explica el modelo hegemónico actual de la UFDPPar es la falta de separación entre el GU y la dirección ejecutiva, es decir, entre el cogobierno universitario y los responsables por la ejecución de las políticas generadas en dicho órgano máximo de toma de decisiones de la universidad (Capítulos II, III, y IV).

- **Finalidad de la implementación del régimen de gobernanza** (decreto n.º 9.203/2017 y art. 21 del decreto 9.235/2017): el estatuto de la UFDPPar está en revisión, lo que indica que los procesos internos de GCEU no están normalizados. Además, la comisión constituida para revisar el estatuto *pro tempore* posee poderes limitados para realizar tal revisión, ya que solo se pueden hacer enmiendas.

Por otro lado, existe una muy baja participación de los actores en el precitado proceso de revisión del estatuto. Esto pone de manifiesto la existencia de barreras para el involucramiento de todas las partes interesadas en el proceso de implantación acorde al que determina el marco constitucional brasileño y el marco legal de gobernanza. Para lograr éxito en su proceso de implantación la universidad debe ajustarse en un todo a la filosofía de gobernanza presente en el marco de la GCEU presentado en el Capítulo III de esta tesis.

- **Sujetos intervinientes:** todos y cada uno de los fractales de la UFDPPar son relevantes porque es a través de ellos que se introduce la democracia participativa en la GCEU de la universidad. Sobre la base de los planteos de los ítems I, II y III, a continuación, se proponen los pasos procedimentales para la formulación del método empírico para la implementación de la GCEU en la UFDPPar.



Figura 7. Proceso de implementación de GCEU para el cambio de ruptura del marco de referencia de la universidad. Elaboración Propia.

PASO 1: Estructuración y rol del Comité Estratégico de Gobernanza

Este paso se corresponde con el reclutamiento y la selección del capital intelectual de la UFDPar que posea formación y perfil (calificación) para proveer el soporte necesario para el desarrollo de las distintas etapas del proceso de implementación de la GCEU.

Este paso está fundamentado desde el art. 21 del decreto 9.235/2017 y en los incisos II y III párrafo único del art. 6° y del inciso II del art. 5° del decreto 9.203/2017 y se constituye como parte de las iniciativas internas de la universidad tanto para la implementación de la GCEU como para llevar a cabo sus futuros ciclos de procesos estratégicos.

a) Fundamento teórico-epistemológico

El proceso formal de planeación estratégica obedece a diversas fases dentro de las cuales se encuentra la evaluación del entorno de la organización. Esta evaluación es realizada por un equipo multidisciplinar de trabajo de alto nivel (estrategas). Este grupo de personas son las que conforman lo que se denomina Comité Estratégico.

La creación del Comité Estratégico es el primer impulso que el cogobierno (CONSUN) debe realizar para la implementación del régimen de GCEU (Johnson *et al.*, 2006) y, consecuentemente, para generar el cambio de ruptura de su marco de referencia (Hodge *et al.*, 2003) en los niveles estratégicos, tácticos y funcionales de la universidad.

Lo antes planteado se corresponde con los aportes de la teoría de la dirección estratégica que forma parte del marco epistemológico integrador (Capítulo II).

b) Relevamiento desde la gestión administrativa de la UFDP

Desde el punto de vista de la opinión de los actores entrevistados, surgió que, en razón de ser nueva, la universidad no posee una cultura de planeamiento estratégico, lo que en un régimen de GCEU es de fundamental importancia. Por este motivo, el CONSUNI debe autorizar la realización de un diagnóstico estratégico previo, para identificar las variables, incluso las ocultas, que puedan impactar en la implementación del nuevo marco de la GCEU. Consiguientemente, para llevar a cabo esta tarea es necesario la conformación del Comité Estratégico. Surgió, además, que el CONSUNI tiene a su cargo la responsabilidad de definir directrices y políticas (legislar) y además de monitorear el cumplimiento de tales directivas en toda la universidad.

c) Propuestas de estrategias para la implementación del paso 1

- Identificar el capital humano de la propia universidad con conocimientos en el campo de la dirección estratégica.
- Entrenar el capital humano según los requerimientos del proceso estratégico para el PDI en un régimen de GCEU.
- Conformar un equipo multidisciplinar de estrategias (Comité Estratégico) para realizar los procesos de GCEU según lo planteado en el Capítulo II de esta tesis.

PASO 2: Diagnóstico estratégico para la implementación del régimen de GCEU

Este paso está vinculado a la necesidad de que el rector determine la realización de un diagnóstico estratégico (DOFA) que permita identificar condiciones del entorno de la universidad en el contexto de implementación de GCEU.

a) Fundamento del marco legal

Este paso está fundamentado desde el punto de vista legal por el art. 3° de la ley n.° 10.861/2004 (MEC/SINAES) y del inciso II del art. 5° del decreto 9.203/2017 y del inciso II-b del art. 20 del decreto 9.203/2017 que se vinculan al tema (Capítulo III).

b) Fundamento teórico-epistemológico

Desde el punto de vista del marco teórico-epistemológico, el diagnóstico estratégico forma parte de los procedimientos iniciales para la implementación de estrategias en el régimen de GCEU. Según Robert y Dias (2000), David (2003), Johnson *et al.* (2006), Hill y Jones (2011) y Hitt *et al.* (2012), el diagnóstico se vincula con la tarea que debe ser llevada a cabo por el Comité Estratégico para recabar las informaciones del entorno de la universidad para posterior análisis del escenario y toma de decisiones por parte del CONSUNI (Capítulo I y II).

c) Relevamiento desde la gestión administrativa de la UFDPAr

Desde el punto de vista de la opinión de los actores entrevistados y en relación con las variables (1,2 3, 7,8 y 9 del Capítulo IV), surgió que el modelo de gestión académica y administrativa practicado actualmente en la UFDPAr se corresponde con el modelo tradicional que se utiliza del paradigma mecanicista burocrático. Además, que los actores de la universidad desconocen los alcances de un régimen de GCEU.

Por otro lado, en relación con la apertura democrática, surgió que de la experiencia práctica de la época que era un campus universitario de la UFPI los procesos electorales tenían una lógica asimétrica y con déficit de participación de las partes interesadas claves del entorno universitario.

c) Propuestas de estrategias para implementación del paso 2

El Comité Estratégico debe realizar el trabajo de campo para recabar las informaciones necesarias para la implementación de la GCEU, principalmente en relación con los siguientes aspectos:

- Relevar informaciones respecto de cuáles son los docentes electos por sus pares para formar parte del CONSUNI y a qué estructura funcional pertenecen.
- Relevar informaciones respecto de cuáles son los representantes electos de alumnos, técnicos administrativos, docentes y de los empleados del sector privado que laboran en la universidad para formar parte del CONSUNI.

- Relevar información respecto de cuáles son los representantes externos relevantes del sector público, del sector productivo primario, secundario, terciario y de la sociedad civil según corresponda, que deban formar parte del CONSUNI.
- Relevar informaciones respecto de cuáles son los actores y estructuras del control interno representantes CIG, SIPEF, Auditoría, de la universidad;
- Relevar informaciones respecto de los representantes del entorno (art. 56 de la LDB) para componer una comisión electoral permanente para la universidad para que se garanticen las elecciones democráticas.
- Relevar informaciones respecto del perfil de los ejecutivos funcionales que deban ejercer funciones tácticas en términos de la reorganización del COADIM y CONSAC.
- Relevar información respecto de la ecoorganización de todas las estructuras ejecutivas funcionales (administrativas y académicas) en función de las mejoras regulatorias presentes en el marco legal de gobernanza. Administrativas: planeamiento, finanzas, recursos humanos, superintendencia de tecnología de administración (TI), Arcadia Universitaria (*Prefeitura*) y otros. Académicas: de grado, posgrado y extensión, asistencia estudiantil, biblioteca, estación de pesca, clínicas, herbario y otros.

PASO 3: Implementación del marco constitucional legal y de la GCEU

a) Fundamento del marco legal

Este paso está fundamentado desde el punto de vista legal en el hecho de que la LDB en su art. 54, prevé que las universidades gozan de estatuto jurídico especial y establece los alcances de la autonomía universitaria en Brasil. En el art. 56, se determina que los docentes deben tener una cantidad de 70 % de electores para la composición de todos los órganos colegiados de la universidad, tales como el CONSUN, el COADIM y el CONSAC y los órganos de coordinación de carreras (colegiados de curso) y demás estructuras colegiadas funcionales de la universidad. En esta línea, el art. 207 de la CF es totalmente claro en delimitar la jurisdicción de las universidades federales a una clase de autonomía restringida a sus funciones sustantivas, es decir: i) didáctico-científica, ii) administrativa y financiera y III) de gestión patrimonial, y obedecerá al principio de inseparabilidad entre docencia, investigación y extensión. De manera complementaria, la ley n.º 13.651/2018 que creó a la UFDPPar sigue rigurosamente el marco constitucional

legal brasileño para las universidades federales. En este sentido, la norma más actualizada en relación con la autonomía de la universidad es la que incluye los decretos n.º 9.203/2017 y el art. 21 del decreto 9.235/2017, que determinan la implementación de la GCEU en la universidad.

Vinculado al marco constitucional y legal precedente, el párrafo 4º del decreto n.º 1.916/1996 es la legislación más reciente y la que más se acerca a la filosofía de la GCEU. El precitado decreto determina que la elección para rector debe ser realizada a través de un «Colegio Electoral», lo que vincula la autonomía universitaria a la práctica de la democracia en la UFDPAr. Esto se debe a que, inexorablemente, un Colegio Electoral supone la garantía de la democracia participativa y ecualizada de todos los representantes de partes interesadas del entorno de la universidad, incluso con la asimetría autorizada por el art. 56 de la LDB. En este sentido, la participación del 70 % de docentes, en general, representantes electos por sus pares en las distintas coordinaciones de carreras (coordinaciones de curso) y de otras estructuras funcionales académicas y los 30 % restantes a las otras estructuras funcionales (sindicatos y asociaciones de empleados en general, gremios estudiantiles, partes interesadas externas relevantes son fundamentales en un régimen de GCEU. En definitiva, la conformación de un colegio electoral democrático debe coincidir con la misma lógica de la GCEU aplicada a la conformación del GU. De esta manera, el colegio electoral debe contemplar la representación de todos los fractales de la estructura organizacional de la universidad, pero debe excluir a los directivos ejecutivos que ejerzan cargos de confianza. Esto se debe a que, en el régimen de GCEU, los ejecutivos funcionales son independientes y, a nivel interno, solo rinden cuentas al GU, conforme prevé la función control presente en el inciso II del art. 5º del y el art. 6º del decreto 9.203/2017.

Esta variable es útil para la formulación del método empírico porque evidencia los estándares democráticos a los que la UFDPAr está sometida. En el marco constitucional y legal democrático brasileño están puestas de manera evidente y cabal las directrices que orientan la manera en que el colegio electoral de la universidad debe ser compuesto. En términos de la GCEU, la normativa electoral brasileña para los procesos electorales en las universidades federales es efectiva para inhibir los riesgos de captura de votos y, consecuentemente, para garantizar elecciones limpias y seguras. Mientras tanto, para que resulten totalmente efectivas dependen de la manera en que sean implementadas y, en este sentido, la filosofía de la GCEU es fundamental. Sobre la base de ese contexto, se puede afirmar que esta variable contribuye al diseño del método empírico de GCEU en el

sentido que la autonomía universitaria de la UFDPPar debe estar activada en relación con los procesos de gestión funcional (administrativa y académica) y pasiva en relación con los procesos políticos organizacionales que ocurren en el entorno de la universidad. Todo lo planteado anteriormente está discutido en los Capítulos II y III de esta tesis doctoral.

b) Fundamento teórico-epistemológico

El régimen de GCEU considera que la universidad es por naturaleza una fábrica de conocimientos e innovaciones (Senge *et al.*, 2000; Chowdhury, *et al.*, 2000; Brunner, 2011; Brower Beltramin, 2016) y se constituye como el motor de desarrollo del país y, por lo tanto, depende del gobierno y de la sociedad para financiar sus actividades y justificar su razón de existir. El principio rector para la autonomía universitaria son las mejores prácticas de gobernanza, lo que, en definitiva, se refiere a la episteme sobre GCEU. En este sentido, aun siendo un organismo público con un estatuto jurídico especial, la UFDPPar no posee potestad para unilateralmente transgredir el marco constitucional legal brasileño y construir un estilo de gobernanza arbitrario, invocando una autonomía universitaria. (Hill y Jones 2011; Urriza *et al.*, 2017; Da Silva *et al.*, 2017; Martinez-Navalón, 2018; Garzón Castrillón, 2021. En esta dirección, la GCEU está estrechamente vinculada a la democracia (Brower Beltramin, 2016) y los procedimientos democráticos más alineados a su filosofía poliárquica (Dahl, 1956 y 1998; Sartori, 1993).

c) Relevamiento desde la gestión administrativa de la UFDPPar

Del análisis de las entrevistas y como aporte al sexto paso, surgió que el estatuto de la UFDPPar está en revisión y que la comisión constituida posee poderes limitados para realizar tal revisión, ya que solo se pueden hacer enmiendas. Además, surgió que existe una muy baja participación de los actores en tal proceso de revisión. Surgió también que la UFDPPar debe crear su gobernanza, pero, respetando las limitaciones y las restricciones legales porque es una institución autónoma, aunque no soberana. Un entrevistado manifestó que la universidad puede establecer su forma de control interno, su forma de gobierno, la forma de distribución de poder y de toma de decisión y que es ese atributo que comprenden como ejercicio de la autonomía.

Por otro lado, se manifestó la existencia de una dificultad de comprensión de lo que es la autonomía universitaria en la UFDPPar en relación con la dimensión política ciudadana de los miembros del GU. Esto no es correcto, ya que no es que se deben

seleccionar algunos aspectos del marco de gobernanza, sino que la UFDPPar debe ajustarse en un todo a la filosofía del régimen de GCEU.

d) Estrategias para el cambio hacia un régimen de GCEU

Para que la UFDPPar pueda introducir los supuestos democráticos del régimen de GCEU en su rutina y, consecuentemente, refundar el paradigma de la universidad, (valores, creencias, red cultural y otros) es necesario que el rector determine que:

- El Consejo Universitario debe ser constituido de acuerdo con el significado de Colegio Electoral democrático y participativo.
- El estatuto y el reglamento interno deben ser producidos por el Consejo Universitario.
- Constituir e integrar la Comisión Electoral permanente a su estructura organizacional de la universidad.

PASO 4: Distribución de poder en las estructuras estratégicas, táctica y funcional para la implementación del régimen de GCEU

a) Fundamento del marco legal

Este paso está fundamentado desde el punto de vista legal del párrafo único del art. 1° de la Constitución Federal brasileña, el art. 56° de la LDB que determina que el modelo de gestión el colegiado, de la ley n.° 13.651/2018 que creó la UFDPPar y la ordenanza (*Portaria*) n.° 2.120/2019 del MEC. Por tal motivo, en el régimen de GCEU, el rector debe desempeñarse, fundamentalmente, como presidente del Consejo Universitario y como coordinador general de las actividades de la universidad (incisos V, VI, VIII, IX y X del art. 4° y el art. III del art. 5° del decreto n.° 9.203/2017). El art. 4° y del decreto 9.203/2017 determinan que las funciones, las competencias, las responsabilidades y los arreglos estratégicos, tácticos y funcionales de la universidad deben ser redefinidos formalmente. En esta dirección, el inciso II del art. 5° determina que las partes interesadas externas claves, relevantes, deben estar presentes en el gobierno universitario.

En relación con la organización internacional del trabajo al interior de la universidad, tanto los servidores docentes como los técnicos administrativos de la universidad desarrollan sus roles bajo el régimen jurídico único determinado por la ley n.° 8.112/1990. Aunque, todos trabajan bajo el régimen jurídico único precitado, las dos categorías poseen plan de carreras independientes que no pueden frustrar sus derechos y expectativas. Los docentes están respaldados por los art. 27 a 35 de la ley n.° 12.702/2012,

y los técnicos administrativos por el Plan de Carrera de los Técnicos Administrativos en Educación (PCCTAE), conforme prevé la ley n.º 11.091/2005. En tales condiciones, la manera en que la UFDP ar aloja su capital humano no se ajusta al régimen de GCEU presentes en el decreto 9.203/2017 y el decreto 9.235/2017.

b) Fundamento teórico-epistemológico

Desde el punto de vista del marco teórico epistemológico, este paso se fundamenta en el hecho de que la distribución de poder y responsabilidades en la universidad debe ser realizada en función del marco constitucional legal y con énfasis en la gobernanza determinada por el Poder Ejecutivo federal brasileño. Por este motivo, todos sus miembros del entorno dependen de procesos electorales (Brower Beltramin, 2016; Dahl, 1956; 1998; *Guía da Política de Governança Pública*, 2018; Peters [en Pardo, 2004]) analizado en el Capítulo II de esta tesis.

En ese sentido, el GU debe estar compuesto por el rector que ya es legitimado para ejercer la presidencia de este órgano, en tanto que los otros miembros deben ser oriundos de las áreas funcionales de segundo nivel y miembros externos. Todos los miembros del CONSUNI deben ser representantes electos por los pares de estructuras funcionales y los externos, por los órganos a los que pertenezcan. Al respecto, Ganga Contreras *et al.* (2015) plantean que, en las organizaciones que tienen las dos figuras, la del presidente del CONSUNI y las de ejecutivos funcionales separados, con funciones claramente definidas las cosas funcionan mejor. De acuerdo con los autores, y en atención a la posición mayoritaria de la literatura sobre la materia, es posible desglosar que la participación del rector como directivo funcional y también como integrante protagónico del máximo cuerpo colegiado afecta la eficiencia del GU. Esto se debe a que el rector puede influir en la independencia y objetividad que deben poseer los consejeros en sus decisiones y en su capacidad de control. Además, este hecho puede verse agravado en aquellos casos en los que el máximo directivo no solo participa en el CONSUNI con derecho a voz y voto, sino que además asume el rol de presidente del consejo (Ganga Contreras *et al.*, 2015). Por este motivo, el rector debe desarrollar sus roles desde la presidencia del GU y como representante legal de la universidad, pero sin hacer parte directamente de ninguna otra estructura colegiada funcional o académica de la universidad. Para el desempeño de los roles en todas las otras estructuras colegiadas o no existe el capital intelectual de la UFDP ar que accionan bajo la dinámica de la cadena de gobierno (Johnson *et al.*, 2006) de la universidad. De esta manera, el rector sigue siendo

la parte interesada externa más poderosa de la universidad y ejerce su poder desde la GCEU de la universidad.

Los órganos tácticos (COADIM o CONSAC) son órganos colegiados que deben tener el poder para realizar actividades especializadas de coordinación de las áreas funcionales administrativas y académicas, respectivamente. En los dos casos, la fuente de poder y la consecuente responsabilidad advienen de procesos selectivos meritocráticos previos a sus designaciones a estos órganos (*Guía de política de Governança*, 2018).

En lo que atañe a la designación de los ejecutivos funcionales —prorectores, estación de pesca, arcadia universitária (*Prefeitura Universitária*), clínicas y otra igual relevancia—, se deben establecer procesos selectivos internos a la universidad, eliminatorios y clasificatorios (meritocráticos) con equidad, para que estos directivos puedan ejercer plenamente la autoridad y ser responsabilizados por sus acciones. La vinculación de todos los ejecutivos funcionales administrativos o académicos con los respectivos consejos tácticos de la UFDPAr garantiza la unidad de comando y unidad de dirección estratégica de la GCEU de la universidad (Chiavenato, 2004; Ganga Contreras *et al.*, 2015; *Guía de política de Governança Pública*, 2018).

En relación con la distribución de poder de los liderazgos de tercer nivel (coordinadores de carreras [*Coordenadores de cursos*] y otros miembros de colegiados sectoriales), estos deben ser legitimados *a priori*, por procesos electorales democráticos entre sus pares (Dahl, 1956, 1998; Sartori, 1988; Brower Beltramin, 2016).

c) Relevamiento desde la gestión administrativa de la UFDPAr

Desde el punto de vista de los actores entrevistados, surgió que es imprescindible que quien tenga el poder para fijar todas las políticas y directrices estratégicas de la universidad sea exclusivamente el GU.

Surgió, también, que quien debe tener poder para coordinar la implementación estratégica en toda la universidad son los órganos colegiados más especializados del nivel táctico COADIM y CONSAC.

Paras la distribución de poder en las funciones ejecutivas, deben llevarse a cabo exámenes selectivos internos previos a la asunción al cargo y concretizados por la efectiva designación.

En relación con la distribución de poder las partes interesadas externas, surgió que estos actores también son claves en el control social de la universidad. De este hecho

surge el valor que tienen las partes interesadas externas para la implementación del régimen de GCEU de la UFDPAr.

d) Estrategias para el cambio hacia un régimen de GCEU

Para que se consolide el régimen de GCEU en la UFDPAr, la tarea de distribución de poder y autoridad para toda la universidad está a cargo del CONSUNI, el cual la realiza desde los lineamientos ya existentes, las normativas del sistema de educación brasileño, de los órganos de control externo y del marco legal de gobernanza determinado por el Poder Ejecutivo federal brasileño, de acuerdo con el patrón que se enumera a continuación:

Nivel estratégico: CONSUNI

- El rector, en conjunto con los miembros del GU, ejercen la función fideicomiso (responsables por el control de la gestión del presupuesto) de la universidad.
- En razón de su función estratégica de fideicomiso y de principal supervisor estratégico de la universidad, las acciones del rector deben ser monitoreada de forma particular por el CONSUNI.
- El rector debe desarrollar sus roles desde la presidencia del GU y como coordinador general de la universidad, pero sin formar parte directamente de ninguna otra estructura colegiada funcional o académica de la universidad.
- Todos los miembros del CONSUNI deben ser elegidos por procesos electorales democráticos.
- Las elecciones en todas las estructuras académicas (coordinaciones de carreras de grado, posgrado y extensión), deben ser realizadas entre los respectivos pares.
- Los miembros externos relevantes y claves para la UFDPAr, que deban hacer parte del CONSUNI deben ser previamente electos para esta finalidad en sus organizaciones de origen, para tener más fortaleza en el ejercicio de la función.

Nivel táctico: COADIM Y CONSAC

- El COADIM y el CONSAC deben ser conformados por ejecutivos funcionales y otras partes interesadas, en donde, la presidencia de estos órganos debe ser decidida entre los respectivos pares con mandatos rotativos.

Nivel funcional y operativo

En relación con la distribución de poder para los cargos ejecutivos, estos tienen origen en los exámenes selectivos internos previos a la asunción al cargo y concretizados por la efectiva designación. Esto tiene la finalidad de crear incentivos y motivación además de mejorar la cultura, el clima organizacional y ampliar los estándares democráticos en la universidad.

La distribución de poder de los docentes y técnicos administrativos de planta advienen del concurso público realizado. Por este motivo, todos trabajan bajo el régimen jurídico único de la ley n.º 8.112/1990. Adicionalmente, los docentes están respaldados por los art. 27 a 35 de la ley n.º 12.702/2012, y los técnicos administrativos por el Plan de Carrera de los Técnicos Administrativos en Educación (PCCTAE), conforme prevé la ley n.º 11.091/2005.

PASO 5: Implementación de la estructura organizacional a nivel estratégico, táctico y funcional de acuerdo con el régimen de GCEU

Este paso se refiere a la reorganización de la estructura de la gobernanza (gobierno y gestión) de la UFDPAr, en relación con un cambio de ruptura de su marco de referencia y de la teleología del régimen de GCEU.

a) Fundamento del marco legal

Este paso está fundamentado desde el punto de vista legal del párrafo único del art. 1º de la Constitución Federal brasileña, el art. 56º de la LDB, de la ley n.º 13.651/2018 que creó la UFDPAr y la Ordenanza (*Portaria*) n.º 2.120/2019 del MEC. Por tal motivo, en el régimen de GCEU el rector se desempeña fundamentalmente como presidente del Consejo Universitario para atender a los incisos V, VI, VIII Y IX del art. 4º y el art. III del art. 5º del decreto n.º 9.203/2017.

El inciso X del art. 4º, decreto 9.203/2017, determina que las funciones, las competencias, las responsabilidades y los arreglos estratégicos, tácticos y funcionales de la universidad deben ser redefinidos formalmente. En esta dirección, el inciso II del art. 5º determina que las partes interesadas externas clave, relevantes, deben estar presentes en el gobierno universitario.

En relación con la organización interna del trabajo al interior de la universidad, tanto los servidores docentes como los técnicos administrativos de la universidad desarrollan sus roles bajo el régimen jurídico único determinado por la ley

n.º 8.112/1990. Si bien todos trabajan bajo el régimen jurídico único precitado, las dos categorías poseen plan de carreras independientes que no pueden frustrar sus derechos y expectativas. Los docentes están respaldados por los art. 27 a 35 de la ley n.º 12.702/2012, y los técnicos administrativos por el Plan de Carrera de los Técnicos Administrativos en Educación (PCCTAE), conforme prevé la ley n.º 11.091/2005. En tales condiciones, la manera en que la UFDP ar aloja su capital humano no se ajusta al régimen de GCEU presente en el decreto 9.203/2017.

b) Fundamento teórico-epistemológico

Desde el punto de vista del marco epistemológico integrador, el cuarto paso tiene como punto de partida el hecho de que todos los fractales individuales, las estructuras y áreas estratégicas, tácticas y funcionales, en su conjunto, son nudos de una compleja red interdependiente de interacciones (Morin, 1993) y, por lo tanto, los procesos de GCEU deben estar reflejado en el estatuto de la UFDP ar (Brower Beltramin, 2016). Además, los supuestos de la contractualidad y de la rendición de cuentas deben ser reforzados en la UFDP ar, lo que implica que el rector debe actuar únicamente como presidente del CONSUN (Peters [en Pardo, 2004]; Johnson *et al.* (2006); Ganga Contreras *et al.*, 2015; King Domínguez *et al.*, 2019; Garzón Castrillón, 2021), porque la superposición de funciones estratégicas (doble rol) se pueden colisionar entre sí y, así, generar conflictos de intereses, riesgo moral, falta de transparencia y riesgos a la integridad (Ganga Contreras *et al.*, 2015).

Por este motivo, quien debe formular todas las políticas y directrices estratégicas de la universidad debe ser exclusivamente el CONSUNI (Johnson *et al.*, 2006; Kehm, 2012; Brower Beltramin, 2016). Además, el CONSUNI es considerado un órgano externo a la universidad porque está conformado por miembros internos y externos y se reúnen solamente de manera esporádica (Acosta Palomeque, 2018). El hecho de que los miembros del CONSUNI sean oriundos del interior de la universidad o ajenos a ella es un detalle irrelevante, porque todos están allí, no como empleados de la universidad, o como miembros de otras instituciones externas, sino como ciudadanos, bajo reglas definidas en ley, para contribuir con el éxito de la educación superior (Brunner, 2011).

Un cambio hacia el régimen de GCEU implica que las organizaciones deben o deberían llegar a ser más planas, más descentralizadas y conectadas a otras organizaciones (p. ej. proveedores, clientes, reguladores e incluso competidores) (Hodge *et al.*, 2003).

Consiguiendo, el rol del COADIM y del CONSAC es traducir las políticas o directrices del GU en estrategias, ya que los miembros de este órgano no necesitan poseer tales calificaciones y porque esta es, por excelencia, la instancia política de la universidad (Brunner, 2011). En este sentido, el GU define las políticas y directrices de la UFDPPar (*top down*) y los colegiados tácticos CONSAD y CONSEPE las transformen en un plan y las implementen de manera conjunta y estructurada en toda la red de fractales que componen la estructura de la GCEU de la UFDPPar (*bottom up*) (Johnson *et al.*, 2006; Mintzberg y Quinn, 1993; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007).

En términos de la labor operativa, los docentes y los técnicos administrativos deben evitar cumplir funciones estratégicas que estén fuera de sus planes de carreras y del alcance de sus calificaciones. En función de lo antes expuesto, actualmente en la UFDPPar aprovecha de manera subóptima los conocimientos sustantivos de su capital intelectual, (Senge *et al.*, 2000; Chowdhury, 2000), lo que influye en la maximización del desempeño de la universidad. Esta debilidad arraigada en la cultura de la UFDPPar afecta tanto a los técnicos como a los docentes, ya que sus carreras en la universidad no son respetadas ni valorizadas.

c) Relevamiento desde la gestión administrativa de la UFDPPar

Desde el punto de vista de la opinión de los actores entrevistados en relación con los niveles estratégicos, tácticos y funcionales de la UFDPPar, surgió que:

Nivel estratégico: Gobierno Universitario

En general, existen divergencias en relación con cuál debe ser el rol del CONSUNI. Surgió, también, que este órgano máximo de toma de decisiones de la universidad está compuesto por el rector en su presidencia y todas las otras partes interesadas internas y externas elegidas que no sean responsables por la dirección de áreas funcionales. Que por el hecho de que el rector fue designado por el MEC a un cargo CD – 1, esto lo califica como el principal miembro externo del GU y, por eso, está determinado que ejerza la presidencia de este órgano. Surgió, también, que el rol del CONSUNI es de formular políticas y directrices estratégicas y de monitorear a la gestión ejecutiva.

Por otro lado, surgió que todos los actores internos que se desempeñan en funciones ejecutivas son designados por el rector de manera discrecional y se desempeñan como asesores del rector y concomitantemente en el GU. Surgió, finalmente, que es imprescindible que quien fije todas las políticas y directrices estratégicas de la

universidad sea exclusivamente “Gobierno Universitario”. De no ser de esta manera, la UFDPAR tendría varios órganos de toma de decisiones estratégicas lo que generaría superposición de funciones (doble rol) entre estos dos colegiados que se pueden colisionar entre sí.

Nivel táctico

Existen opiniones divergentes respecto de los roles del órgano estratégico GU y los órganos tácticos COADIM y CONSAC. Que los dos consejos tácticos (COADIM y CONSAC) deben ser órganos especializados subordinados al GU y que, además, los miembros de este órgano deben poseer los conocimientos adecuados a la función y relevancia de este consejo que es responsable por la implementación estratégica en todas las áreas funcionales y operativas de la universidad. Además, estos dos consejos tácticos no son órganos generadores de políticas y sí de análisis de los expedientes que lleguen a su cargo por parte del GU y de toda la universidad.

Nivel funcional

Por el hecho de que la función académica de la universidad está organizada por carreras (*Coordenações de cursos*), dicho modelo de gestión académica representa algún desafío a resolver, en función de que hay carreras que poseen 20 profesores y otras más de 50 en donde la asistencia no es obligatoria. Además, que para que el coordinador de la carrera pueda obtener asiento en el CONSUNI tiene que ser elegido por sus pares de la carrera y que existen discusiones en la UFDPAR respecto a la posible composición y funcionamiento de dichos consejos. Adicionalmente, que los órganos colegiados de carreras y de las demás estructuras funcionales formales e informales representativas de alumnos, docentes, técnicos empleados tercerizados, son clave en el momento de conformar el GU. Un entrevistado manifestó preocupación sobre las áreas funcionales como clínicas, estación de pisciculturas, Arcadia Universitaria (*Prefeitura Universitária*) y otras, que se están formalizando como unidades estratégicas de negocios independientes. Para este entrevistado, habría una tendencia de existir gobernanza aislada para cada una de ellas.

Nivel operativo

Del análisis de la opinión de los entrevistados surge, en general, que los técnicos y docentes ingresan en los cuadros de planta de la universidad por concurso público. Surgió,

también, que los roles de los técnicos no están atendidos en términos de sus competencias y capacidades para la toma de decisiones para la gestión administrativa. Surgió, además, que existen dos tipos de concursos, el concurso para los técnicos administrativos involucra conocimientos, tales como conocimientos del área motivos del concurso, demostración de conocimiento sobre derecho constitucional, el derecho administrativo, portugués, dominio de herramientas de informática, entre otras exigencias.

Por otro lado, comparativamente, los concursos docentes exigen solamente dos aspectos: una clase didáctico-pedagógico en el área específica y la presentación de un currículum para evaluar los antecedentes. Por lo tanto, los niveles de exigencia difieren, ya que los roles de las dos categorías funcionales poseen finalidades distintas.

Manifestaron, también, que los docentes deben centrar sus esfuerzos y sus saberes en las actividades docentes propias del área académica, ya que tanto el concurso que realizaron como el desarrollo de las competencias académicas específicas no los habilitarían adecuadamente para actuar en actividades tecnocráticas. Surgió, finalmente, que la legislación brasileña no impide el acceso de docentes o técnicos a cualquier clase de funciones administrativas o académicas.

d) Estrategias para el cambio hacia un régimen de GCEU

- Todos los ejecutivos funcionales para acceder al cargo deben pasar por procesos selectivos adecuados a los roles de cada área de la universidad.
- Los miembros del COADIM y el CONSAC deben ser los directivos ejecutivos, porque, para acceder a sus cargos, pasan por procesos selectivos respecto de sus capacidades técnicas para ejercer sus roles funcionales. Por ese motivo, son expertos en los procesos de gestión y los fractales más conocedores de los flujos de demandas de la universidad.
- Debido a que, en el régimen de GCEU, los docentes y técnicos administrativos ejercen sus funciones a través de trabajo en equipo fractal deben *a priori*, trabajar en sus áreas de actuación, para que no sufran obstaculización al crecimiento y desarrollo potencial de sus carreras.
- La lógica de los planes de carreras de docentes y técnicos administrativos es que el comienzo de la carrera empieza por un período de estadio probatorio y, a lo largo de la trayectoria funcional, asciendan sucesivamente a varios niveles hasta

llegar a la cima de la carrera que son los cargos de ejecutivos funcionales en sus respectivos campos de actuación.

PASO 6: Implementación de los sistemas de controles internos

a) Fundamento del marco legal (Capítulo III)

Este paso está avalado desde el punto de vista legal del art. 21 desde el párrafo único del art. 56 de la ley n.º 10.861/2004 (LDB), que define los criterios para la conformación de la comisión electoral para elección del rector de la universidad, y del inciso IV e inciso VI del art.2, el inciso II art. 3º, del art. 4º, el inciso III del art. 5º, el Inciso III y IV de los art. 17, 18 y 19 del decreto 9.203/2017 que tratan de la gestión de riesgos, auditoría interna y programas de integridad, respectivamente. Está fundamentado también desde el decreto 10.756/2021, que crea al Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF) en el que su inciso IV del art. 2 y en el art. 7º se determina que el SIPEF actuará de manera complementaria e integrada a otros sistemas y estructuras de GCEU existentes en la universidad. Esto se refiere, especialmente, a aquellos órganos que coordinan las actividades del sistema de integridad, con el fin de evitar la superposición de esfuerzos, racionalizar costos y mejorar el desempeño y la calidad de los resultados en relación con los sistemas de control interno, gestión riesgos, ética y transparencia. En este sentido, incluso formando parte de la estructura organizacional de la universidad, el SIPEF está primordialmente subordinado a la Secretaría para la Transparencia y la Prevención de la Corrupción de la Contraloría General de la Unión (*Controladoria Geral da União-CGU*), previsto en el 7ªA del decreto 9.901/2019.

Por este motivo, el CIG debe funcionar estrictamente de acuerdo con lo que determina el art. 13º-A y 15-A del decreto 9.901/2017, el cual define que el Comité Interno de Gobernanza (CIG) es responsable por implementar la política de gobernanza a través de la actuación conjunta con el SIPEF. Por este motivo, las competencias del CIG deben ser democratizadas y socializadas con las partes interesadas, para dar a conocer sus funciones y recibir contribuciones de todos los fractales de la UFDPAr.

b) Fundamento del marco teórico-epistemológico (Capítulo II)

Desde el punto de vista del marco epistemológico integrador, el paso V se fundamenta en el hecho de que, en el proceso de implementación del sistema de control interno, no debe formar parte solamente a un plan de integridad, sino que se refiere a un

cambio de ruptura del marco de referencia (Hodge *et al.*, 2003), ya que la integridad es solo una de las variables de la GCEU.

El sistema de control interno en un régimen de GCEU posee como elemento central el paradigma democrático, lo que evita la centralización del poder y pone barreras a la corrupción (Brower Beltramin, 2015).

Conforme fue explicado en el Capítulo II de esta tesis, en el apartado que trata sobre la cadena del gobierno corporativo de la universidad, existen dos aspectos fundamentales: i) la separación de la propiedad y el monitoreo de los directivos de las organizaciones por las partes interesadas; ii) la creciente tendencia a que las universidades tengan una responsabilidad más visible.

Como elementos de la referida cadena de gobierno, existen los controles de agencia de mayor carácter estructural (Ganga Contreras *et al.*, 2015), los órganos y de control externo e interno que realizan evaluaciones y seguimientos de las actividades de forma continua o puntuales y los fractales individuales específicos (rector y auditor interno) que tienen a su cargo la responsabilidad de realizar estos controles de manera más directa.

Sobre la base del planteamiento anterior, en términos de los órganos de control externos de la universidad, existen la Presidencia de la República, CGU, TCU, MEC/SINAES y otros. En relación con los órganos e instituciones o fractales que actúan en el control interno de la UFDPAr, se pueden citar las elecciones para rector y otros, el GU, el rector, la auditoría interna, el CIG el SIPEF (*Guia de Política de Governança*, 2018), la *ouvidoria*, la procuraduría federal, los gremios estudiantiles, los sindicatos y asociaciones de servidores y otros.

De lo expuesto surge que el SIPEF y el CIG son órganos de control externo de la gobernanza de la UFDPAr (*Guía de Política de Governança*, 2018).

La auditoría interna es el principal órgano de control interno de la universidad por el hecho de que es responsable por el seguimiento de los procesos de la gestión financiera y patrimonial de la organización (Johnson *et al.*, 2006; Saito y Silveira, 2008; Hill y Jones, 2011).

En un régimen de GCEU los órganos de control interno son fundamentales para mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, de los controles internos y de los procesos de integridad, para mejorar las operaciones y agregar valor al desempeño de la UFDPAr.

El sistema de control es particularmente importante para este paso, porque verifica si la GCEU está siendo efectivamente aplicada en el día a día de la universidad.

c) Relevamiento de la gestión administrativa de la UFDPPar (Capítulo IV)

Del análisis de las entrevistas y como aporte al quinto paso, surge que existen varios fractales o estructuras que ejercen actividades de control interno y externos en la universidad, en tanto que están puestos en la estructura organizacional de la UFDPPar de manera dispersa y sin una lógica de GCEU clara y bien definida. Se vuelve evidente, también, que hay actores que no conciben a la teoría de la agencia como una herramienta viable y eficaz para el control de la organización. Por otro lado, surgió que los controles internos deben ser parte fundamental de la estructura organizacional y, en este sentido, la existencia de una procuraduría federal propia da lugar a un «cuello de botella» en relación con la capacidad de respuesta de la UFDPPar a las demandas críticas y atípicas que puedan surgir.

Consiguientemente, los servidores que ejercen cargos y funciones de mayor relevancia son los que deben estar bajo mayor vigilancia. Por ende, los órganos de control interno son múltiples e incluyen la Auditoría Interna, que es responsable por el seguimiento (control) y orientaciones (asesoría de conformidad) respecto de los procesos de gestión, en general, lo que incluye, la gestión financiera y patrimonial de la universidad y a todos sus activos tangibles e intangibles. Surgió, también, que el SIPEF y el CIG son órganos de control externo, pero incorporados a la estructura funcional de la universidad, mientras tanto, ellos y todos los órganos de control interno y externo que desarrollan sus roles y hagan parte de la estructura organizacional de la universidad deben estar subordinadas al CONSUNI. En un régimen de GCEU, los órganos de control interno son fundamentales para mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, de los procesos de integridad y combate a la corrupción, para mejorar las operaciones y agregar valor al desempeño de la UFDPPar.

Por otro lado, en la actualidad, la gobernanza de la UFDPPar se puede estar llevando a cabo solamente para cumplir los plazos, las exigencias, de los órganos externos (MEC, TCU, CGU). En relación con la posibilidad de que la gestión de riesgo esté incluida en el estatuto, otro entrevistado opinó que, si no se introducen esos aspectos, la institución se fragiliza e incurre en riesgo incluso de desaparecer. Otro entrevistado planteó que la UFDPPar está fiscalizada por el propio MEC y los órganos de control externos, como institución igual las 68 universidades federales brasileñas. Pero, todavía, no poseen estructura, así que tienen que atender a todas las demandas, y por eso necesitan una relación constante con el rector para atender a estas demandas que, cuando llegan, siempre son urgentes. Aportaron también que el CIG debe estar conformado por representantes de

docentes, alumnos, técnicos y partes interesadas. Otro entrevistado enfatiza de manera categórica que la gobernanza tenga carácter transversal, ya que, de no ser así, no existiría una real implementación de dicho régimen en la universidad.

Por otro lado, otro entrevistado cree que el CIG debería ser una comisión vinculada a la rectoría, pero que tenga como forma de funcionar una vía de diálogo con los distintos sectores.

En relación con la función del CIG, otro entrevistado planteó que es difícil pensarlo como autónomo dentro de la universidad, que sería lo ideal, pero, desde el punto de vista del marco legal, no se sabe si eso es posible. El mismo entrevistado planteó que el plano de integridad es amplio e incluye gestión de riesgo, rendición de cuentas y exige transparencia. Además, debe ejecutar las acciones que el GU indica sobre dicho tema. Además, uno de los miembros de la gestión ejecutiva planteó que lo que en la UFDP ar se denomina Plan de Integridad, en realidad, debería llamarse Plan de Gobernanza.

d) Estrategias para el cambio hacia un régimen de GCEU

Para implementar el sistema de control de la UFDP ar sobre la base de un cambio de ruptura de su marco de referencia la universidad debe tener en cuenta el nuevo paradigma de a GCEU que incluye, *a priori*, el control de agencia y concomitantemente delimita la actuación de cada órgano, en términos del diseño de la estructura organizacional. En este sentido, se propone seguir la jerarquía de cada uno de ellos en función de su característica y naturaleza de órgano externo o interno. En consecuencia, para que la UFDP ar pueda realizar los procesos de gestión de riesgo y controles internos, debe antes adherir a la GCEU e implementarla.

Considerando este contexto, el GU debe determinar que en las normativas de la universidad (estatuto y régimen interno) el sistema de control interno debe ser definido en los siguientes términos:

- El GU debe realizar el control de agencia sobre todas las instancias y áreas de la UFDP ar.
- El rector, que es el presidente del GU, debe encargarse de la tarea en nombre del consejo universitario, representar a la universidad ante su entorno y ejercer el rol de eslabón entre el GU y el monitoreo de la gestión ejecutiva.
- Los órganos de control externo CIG y SIPEF que son órganos de control externo e interno deben estar integrados al sistema de control interno de la universidad.

- La auditoría interna debe estar vinculada al GU.
- El GU debe crear la Comisión Electoral permanente compuesta con representantes del CIG, SIPEF, miembros de las coordinaciones de carreras, sindicatos de servidores, representantes de alumnos.
- La *ouvidoria* de la universidad, que realiza funciones de retroalimentación con los fractales en general de la universidad respecto de desviaciones conductuales, puede reforzar su efectividad trabajando en conjunto con el CIG, el SIPEF, la procuraduría federal y con los consejos tácticos COADIM y CONSAC.
- Los órganos de control externo: CGU, TCU, MEC/SINAES, solo realizan sus funciones de control o de evaluación en fechas específicas. Su presencia en la universidad fuera del desarrollo rutinario de sus funciones sustantivas es evidencia de que surgió algún evento atípico en la GCEU.

PASO 7: Gestión humana organizacional

a) Fundamento del marco legal (Capítulo III)

Este paso está fundamentado desde el punto de vista legal en el hecho de que la UFDPPar, por ser una universidad nueva, posee en sus manos una ventaja estratégica que es la de poder diseñar procesos internos innovadores para gestionar de manera efectiva sus procesos administrativos y académicos, tal como preconizan los incisos II, IV y XI del art. 4° e inciso III del art. 6° del decreto 9.203/2017. Por ese motivo, los sistemas informáticos son fundamentales para el soporte a todas las actividades de la universidad, lo que incluye la labor formativa para el desarrollo de todos los roles funcionales.

Además, la UFDPPar debe estar muy atenta respecto a la infraestructura y los sistemas para la gestión de datos (memoria organizacional) porque el régimen de GCEU funciona según los paradigmas del siglo XXI, según los cuales, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son los principales inductores de cambios, del desempeño y de la capacidad de respuesta de la UFDPPar. Estas son las condiciones para potencializar la capacidad de entrega de informaciones a la sociedad en tiempo real y de manera interactiva, adecuándose al equilibrio entre lo que está determinado por las leyes n.º 12.527/2011 Ley de Acceso a la Información (LAI) y la ley n.º 13.709/ 2018 Ley General de Protección de Datos (LGPD) de Brasil.

b) Fundamento teórico-epistemológico

Desde el punto de vista del marco epistemológico integrador (Capítulo II), si bien todos los pasos de la propuesta de GCEU se fundamentan en el marco integrador de la tesis, varios autores especializados en este tema preconizan que las universidades más exitosas en todo el mundo se manejan bajo un régimen de GCEU estructurado. En este sentido, la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional es fundamental (Senge *et al.*, 2000; Hamel, 2000; Johnson *et al.*, 2006; Wiig, 1993). Para lograr el éxito en este propósito, es necesario que la UFDPPar posea sistemas informáticos que aseguren la calidad, la riqueza y la temporalidad de la información (Hodge *et al.*, 2003). Por ese motivo, la UFDPPar debe estar muy atenta, respecto de la infraestructura y de los procesos para gestión de datos y de informaciones (memoria organizacional) para dar soporte al largo trabajo social de labor formativo de su capital intelectual (Borges Moraisi *et al.*, 2020 y Silveira y Varvakis, 2021). El diseño de los procesos de gestión de conocimiento y de la gobernanza en TI, para todas las otras estructuras, áreas, sectores, hasta la unidad fractal más elemental que son los individuos, debe estar en línea con los supuestos de eco organización de la universidad (Hernández Martínez *et al.*, 2007).

c) Relevamiento de la gestión administrativa de la UFDPPar (Capítulo IV)

Del análisis de las entrevistas y como aporte al quinto paso, surgió que, para la implementación del régimen de GCEU, la UFDPPar debe crear programas de concientización y de entrenamientos para construir su propio paradigma en términos de la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Por este motivo, es imprescindible que la UFDPPar lleve a cabo una labor formativa a todos sus actores internos funcionales. Esto incluye a todas las partes interesadas que hacen parte de su accionar (empleados de planta y los contratados del sector privado). En este sentido, la universidad debe, *a priori*, aprovechar los *softwares* informáticos estructurantes del gobierno federal, sin incidir en gastos superfluos con sistemas paralelos y redundantes para optimizar el uso de sus recursos financieros.

Por otro lado, en relación con la gobernanza funcional, en los casos específicos y necesarios, deberá adquirir y estructurar su planta de TI de referencia, con sistemas adecuados a las dos dimensiones de la universidad (gobierno y gestión) y que respeten las especificidades de cada área funcional administrativa y académica.

El escenario precedente contribuye a orientar el diseño del método empírico de GCEU en el sentido de que la perspectiva organizacional de los fractales clave de la

UFDPPar debe ser objeto de profunda transformación para que la UFDPPar implemente el nuevo régimen de GCEU determinado por el gobierno federal brasileño.

d) Estrategias para el cambio hacia un régimen de GCEU

Para realizar la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, el CONSUNI de la universidad debe determinar al COADIM y al CONSAC la elaboración de un plan de capacitación adecuado a los roles específicos, de todos y cada uno de los fractales individuales de la universidad.

Para la gestión del capital humano, la UFDPPar debe determinar las siguientes acciones:

- Capacitación en las funciones del CONSUNI y de todos los órganos colegiados.
- Capacitación en cultura para el aprendizaje organizacional (relaciones interpersonales y gobernanza en TI) vinculada a los diferentes roles de los actores internos.
- Labor formativa obligatoria en gobernanza (equipos de aprendizaje, cursos, seminarios y talleres).

Para la gestión del aprendizaje organizacional:

- Los procesos estratégicos del PDI (CONSUN)
- Los procesos administrativos y financieros
- Los procesos académico áulicos
- La gestión de bibliotecas
- La gestión de la planta edilicia
- La gestión de la gobernanza en TI
- La gestión de laboratorios
- La gestión del comedor universitario (*restaurante universitario*)
- La gestión de la atención de los estudiantes (*asistencia a estudiantes*)
- La gestión de la mesa de entrada (protocolo)

PASO 8: Presentación de los indicadores de Implementación del Regimen de GCEU, acorde al diseño de los pasos uno a siete, conforme figura en la Tabla 7 que será presentada en el prójimo apartado.

V.3.3 Estudio exploratorio de la experiencia práctica sobre los entornos que condicionan empíricamente la GCEU en Brasil

La Figura 8 presenta un mapa conceptual sobre la gobernanza corporativa estratégica universitaria. Del análisis de dicha figura surge que el régimen de GCEU está influenciado por la globalización y la gobernanza multipolar (G-8, G-20, cumbres temáticas, y otros). Del mismo modo, el entorno internacional incluye organismos multilaterales, tales como el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Unesco, la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Este entorno es parte de las recomendaciones de los órganos multilaterales del capitalismo occidental que influye, básicamente, sobre las políticas públicas nacionales. Al respecto, en Brasil, las recomendaciones de estos organismos impactan en la toma de decisiones los órganos estatales, tales como los poderes Ejecutivo, legislativos, judicial, el Tribunal de Contas da União (TCU), el Comité Interministerial de Gobernanza (CIG), el Sistema de Integridad Pública del Poder Ejecutivo Federal (SIPEF) que tiene como Órgano central la Secretaría de Transparencia e Prevenção da Corrupción da Controladoria Geral da União, y el Ministerio de Educación e Cultura (MEC/SINAES). Todos ellos forman parte del entorno nacional y cumplen funciones de control externo para prevención y en contra de la corrupción y de evaluaciones y seguimientos para el mejor funcionamiento de la universidad.

Evidentemente, todos estos organismos nacionales influyen sobre el entorno regional que, en el caso de la UFDPAr, está representado por microrregiones de Parnaíba (estado de Piauí), Chapadinha (estado de Maranhão) y Camucim (estado de Ceará). En estos territorios están ubicadas las partes interesadas estratégicas inmediatas, a las que la UFDPAr debe responder de manera efectiva. Además, en el entorno local de la sede de la universidad en Parnaíba (estado de Piauí), se ubican las partes interesadas más próximas, tales como los fractales sindicatos de empleados de la universidad, sociedad civil, proveedores, sector público, sector productivo, otras universidades entre otros.

Continuando con la Figura 8, el entorno interno de la universidad está representado con una estructura de patrón fractal, en donde se incluyen todos los elementos del régimen de GCEU en función de los tres niveles de la estrategia: la estrategia corporativa, la estrategia de las unidades de negocios y la estrategia funcional (estratégico, táctico y operacional). La pirámide fractal se divide en tres tercios: el tercio superior que se corresponde con el nivel estratégico, el tercio medio que se corresponde con el nivel táctico y el tercio inferior que se corresponde con el nivel funcional y operacional. En el

nivel estratégico, se ubica el fractal Gobierno universitario (GU), el órgano máximo de toma de decisiones de la universidad y, además, los órganos de control interno (auditoría, CIG, SIPEF y la Comisión Permanente para Elecciones Democráticas [COPED]), conformado por las partes interesadas internas y externas como el rector y otros, más 70 % de docentes y 30 % alumnos, técnicos administrativos. Los miembros del CONSUNI son considerados externos, porque su composición es realizada con miembros internos y externos a la universidad y se reúnen solamente de manera esporádica (Acosta Palomeque, 2018) y, por su parte, los diversos órganos y actores del sistema de Control son efectivamente miembros internos y funcionan bajo la dependencia del GU.

En el tercio medio, que se corresponde con el nivel táctico, se encuentran los fractales gabinete del rector (rector y asesores) y de los otros dos que son los órganos colegiados fractales Conselho Administrativo (COADIM) y Conselho Académico (CONSAC), que son órganos auxiliares del GU especializados en la traducción de las directrices y políticas definidas por el GU en estrategias. Estos órganos tácticos son compuestos por 70 % de ejecutivos funcionales (prorectores) y 30 % de las otras partes interesadas acorde a la directiva del art. 56 de la LDB. En esta caracterización, estos dos órganos tácticos necesitan tener una secretaria administrativa para organizar los flujos de demandas que deban ser apreciados por ellos o directamente por el órgano máximo de toma de decisiones el GU.

Todas las estructuras del nivel funcional están representadas en tercio inferior de la Figura 8, por las dos estructuras de patrón fractal representando, cada una, a las áreas funcionales administrativas y académicas de la universidad, respectivamente, con sus respectivas redes de fractales operativos.

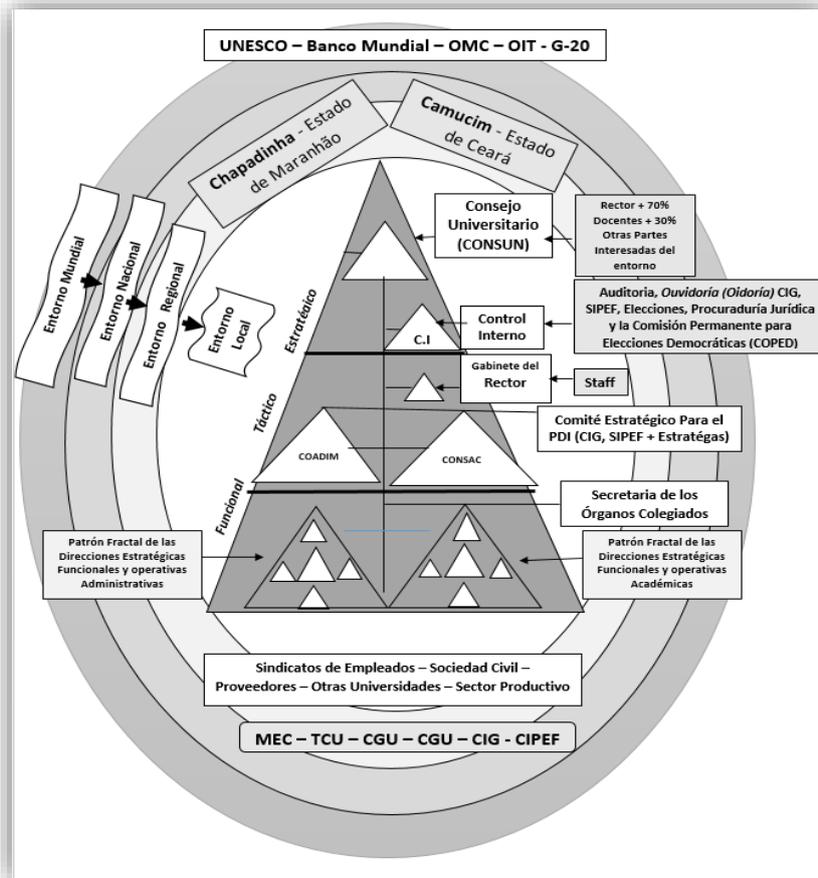


Figura 8. Mapa conceptual de la gobernanza corporativa estratégica universitaria. [Elaboración propia].

Continuación del Paso 8: Indicadores de la implementación de GCEU.

Para que la UFDPAR pueda implementar el régimen de GCEU, es necesario, antes, realizar un cambio de ruptura de su marco de referencia, migrando del modelo de gestión tradicional hacia el régimen de GCEU. En términos prácticos es necesario que el Consejo Universitario avale su implementación, de acuerdo con los detalles que se presenta en la Tabla 7. Una vez que el régimen de GCEU esté totalmente implementado, la universidad estará con su estructura de gobernanza normalizada. Consecuentemente está en condiciones de empezar sus ciclos estratégicos.

Pasos	Indicadores empíricos de GCEU
PASO 1: Estructuración y rol del Comité estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Relevamiento de los recursos humanos disponibles para el cambio - Formación de los recursos humanos para la re-a realización del proceso estratégico - Conformación de un equipo multidisciplinar Estratégico (Comité Estratégico)
PASO 2: Diagnóstico Estratégico para Implementación del régimen de GCEU	<p>Nivel estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de partes interesadas internas realizada - Identificación representantes externos relevantes realizada - Identificación de los órganos y actores del control interno realizada - Tener Conformada la Comisión Electoral Permanente <p>Nivel táctico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miembros del COADIM y CONSAC identificados <p>Nivel funcional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructuras funcionales definidas: <u>Administrativas:</u> (Planeamiento, Finanzas, Recursos Humanos, Superintendencia de Tecnología de Administración (STI), Arcadía Universitaria (<i>Prefeitura</i>) y otros. <u>Académicas:</u> (de Grado, Posgrado y Extensión, Asistencia Estudiantil, Biblioteca, Estación de Pesca, Clínicas, Herbario y otros)
PASO 3: Implementación del marco constitucional legal y de la GCEU	<ul style="list-style-type: none"> - Colegio Electoral conformado en base a criterios democráticos y en un todo de acuerdo con el régimen de GCEU. - Estatuto y el Reglamento Interno generado por el Consejo Universitario;
PASO 4: Implementación de la Estructura Organizacional a nivel estratégico, táctico y funcional de acuerdo con el régimen de GCEU	<p>Nivel Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CONSUNI definido como órgano máximo de decisión de la Universidad de manera democrática y participativa - El Rector se desempeñando como presidente del CONSUNI y como coordinador general de la misión de la universidad sin participar de ningún otro órgano colegiado o estructura funcional de la universidad. - Tener conformados los órganos del Control Interno (Auditoría, Ouvidoria (Oidoría) CIG, SIPEF, Elecciones, Procuraduría Jurídica). - Tener conformado los Órganos Colegiados Tácticos (COADIM y CONSAC) - Rector y CONSUNI ejerciendo la función fideicomiso en conjunto (responsables por el control de la gestión del presupuesto de la universidad) - Las acciones del rector monitoreada por el CONSUNI. <p>Nivel táctico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El rector ejerciendo su función de representante legal de la universidad - Directivos ejecutivos componiendo el COADIM y el CONSAC; <p>Nivel funcional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ascensión a cargos ejecutivos por antecedentes, plan de carreras y concursos selectivos internos.
PASO 5: Distribución de poder en las estructuras estratégicas, táctica y funcional para la Implementación del régimen de GCEU	<p>Nivel estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los miembros del CONSUNI electos por procesos electorales - Coordinaciones de Carreras de grado, posgrado y extensión electos por sus pares. - Representante de los estamentos internos electos por sus pares (docentes, alumnos, técnicos, empleados tercerizados) - Miembros externos relevantes y claves para el CONSUN elegidos en sus organizaciones de origen (sociedad civil, sector público, sector productivo). <p>Nivel táctico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El COADIM y el CONSAC conformados por ejecutivos funcionales (prorectores, Administradores de Clínicas, Estación de Pesca, Herbario, Restaurante). - La presidencia del COADIM y el CONSAC decidida entre los respectivos pares con mandatos rotativos. <p>Nivel funcional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivos funcionales elegidos por exámenes selectivos internos <p>Nivel operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docentes y Técnicos administrativos de planta seleccionados por concurso público - Roles funcionales definidos en los concursos públicos respetando las competencias para el cargo.
PASO 6: Implementación del Sistema de Control	<ul style="list-style-type: none"> - CONSUNI realizando control de agencia permanente sobre todas las instancias y áreas de la universidad; - Sistema de Información Estratégica de cada área funcional disponible de manera permanente al CONSUN; - CIG y SIPEF integrados a la cadena de GCEU de la universidad; - Auditoría interna independiente de los órganos y funciones ejecutivas - <i>Ouvidoria</i> (Oidoría) dependiente del CONSUNI; - Conformación de la Comisión Permanente Electoral Democrática- COPED (partes interesadas con perfil jurídico); - órganos de control externo (CGU, TCU, MEC/SINAES) ejerciendo sus funciones sustantivas rutinarias.
PASO 7: Gestión del Conocimiento y aprendizaje organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en las funciones del CONSUNI y de todos los órganos colegiados; - Labor formativa, de carácter obligatorio en función de la GCEU (Dictado de cursos, seminarios y talleres de internalización): - Aprendizaje organizacional, en relación con los siguientes aspectos: a) los procesos estratégicos del PDI, b) los procesos ejecutivos funcionales, c) los procesos académico áulicos, d) gestión de Bibliotecas, e) planta edilicia ajustada a los requerimientos de los cambios organizacionales, f) Gobernanza en TI implementada.

Tabla 7. Indicadores empíricos de la propuesta de GCEU en cada uno de los pasos

V.4 Conclusiones

- Con respecto a la hipótesis planteada, para realizar un cambio desde el modelo de gestión tradicional hacia un régimen de GCEU en la UFDPAr, se propuso un método empírico de implementación que responde a los marcos legales de gobernanza brasileño

(Dec. 9.203/2017 y Dec. 9.235/2017) que atendió la integración de las teorías epistemológicas que permitieron generar propuestas estratégicas para su implementación.

- El método empírico propuesto plantea siete pasos procedimentales sucesivos que responde, desde la ciencia de la administración, al proceso de cambio organizacional (cambio de ruptura del marco de referencia), y se utiliza como base empírica el relevamiento de la opinión de los actores de la UFDPar a partir de los que se generaron indicadores de implementación de la GCEU.

- Sobre la base de las evidencias planteadas en este capítulo, se pudo corroborar que es posible proponer un método empírico para implementar la GCEU en la universidad, lo que incluye, además, indicadores estratégicos de la efectiva implementación.

- La propuesta de método empírico para la implementación de GCEU responde, desde la perspectiva de la ciencia de la administración, a los contextos del entorno, internacional, nacional, regional, local, representados por el marco conceptual de la estructura organizacional fractal. La estructura organizacional resultante está conformada por los niveles estratégico, táctico y funcional de la universidad. En el nivel estratégico, se ubica el GU con el rector como presidente. Adicionalmente a la función de presidente del GU, el rector es el representante legal de la universidad, sin participar de ningún otro órgano colegiado o estructura funcional de la universidad. También ubicados en el nivel estratégico, pero subordinados al GU deben figurar los órganos del Control Interno. En el nivel táctico, figuran los órganos de coordinación administrativa COADIM y de coordinación académica CONSAC y, a nivel funcional, las distintas estructuras organizativas (pro rectorías y otras) y operativas (coordinaciones de carreras, otras coordinaciones y administrativas hasta el fractal más elemental, los actores individuales).

- El marco conceptual presentado en la Figura 8 representa la estructura organizacional de la UFDPar en un régimen de GCEU. Bajo este diseño, la sociedad (representada por las partes interesadas internas y externas) se apropian de la universidad y como verdaderos dueños que efectivamente son, influirán de manera efectiva en las directrices y políticas para la universidad. Además, estarán todos motivados para dedicar más fuerza y energía a sus roles para entregar los mejores resultados a la sociedad.

Capítulo VI: Conclusiones Generales

- Con respecto a la hipótesis uno planteada en esta tesis, se puede corroborar, sobre la base de las entrevistas con los actores locales, que la UFDPPar ha desarrollado un modelo de gestión tradicional que no responde a los marcos legales brasileños ni a la complejidad que caracteriza el momento actual. Es por ello que, concomitantemente a la implementación de GCEU, es necesario un cambio de ruptura de su marco legal y epistemológico de referencia.
- Como aporte de esta tesis doctoral, se propone un modelo epistemológico integrador que incluye las teorías de la dirección estratégica, de las partes interesadas, de agencia, redes y complejidad, que fundamenten la propuesta de método empírico para la GCEU, lo que corrobora la segunda hipótesis planteada en esta tesis.
- Esta tesis genera el constructo Gobernanza Corporativa Estratégica Universitaria (GCEU), que incluye la vinculación del proceso estratégico a la Gobernanza, como a todos los principios y directrices de mejores prácticas determinados por el marco legal brasileño de gobernanza, según los Decretos 9.203/2017 y 9.235/2017.
- En relación con la hipótesis dos, se planteó que, para realizar cambios desde el modelo de gestión tradicional hacia un régimen de gobernanza corporativa estratégica en la UFDPPar, se propone un Método Empírico de implementación de la GCEU que responda a los marcos legales y a las teorías epistemológicas de gobernanza, dirección estratégica, agencia, partes interesadas, redes y complejidad. Sobre la base de las evidencias planteadas en los capítulos previos se pudo corroborar la hipótesis de manera afirmativa.
- Otro aspecto significativo para el régimen de GCEU es su estrecha vinculación con la calidad democrática (alta, baja o nula participación de los actores) en los procesos de implementación de gobernanza. Dicho aspecto, deberá ser rigurosamente atendido por la UFDPPar, ya que, sin ello, no se puede implementar efectivamente la gobernanza determinada por los decretos 9.203/2017 y 9.235/2017.

- En el antiguo enfoque del modelo tradicional de gestión universitaria, la labor de los docentes era considerados como extremadamente complejos. El régimen de GCEU asegurará para cada uno de los docentes un espacio respetado para el desarrollo de las actividades académicas, en donde se pueda potenciar la creatividad y la generación de propuestas innovadoras. Además, lo más importante es la mayor posibilidad de participación democrática en las decisiones de la política académica de la universidad.
- La GCEU de ningún modo obstaculiza o interfiere en la libertad de los docentes para el desempeño de sus actividades. Por el contrario, los vuelve actores proactivos y participes del gobierno universitario y del Consejo Académico (CONSAC) con funciones tácticas, de organizar y ejecutar los objetivos de la educación superior. Por este motivo, la gobernanza universitaria asegura y fortalece la verdadera libertad académica y, consecuentemente, del desempeño y la mejora de la calidad académica de universidad.
- En relación con la gestión administrativa, este trabajo de tesis se propone el cambio de nomenclatura del CONSAD para del Consejo Administrativo (COADIM) y de CONSEPE para Consejo Académico (CONSAC) con funciones tácticas de organizar y ejecutar las tareas y estrategias funcionales de la universidad. De este modo, los docentes y técnicos administrativos tendrán sus funciones operativas más visibles para no tener obstaculización a los ascensos por méritos acorde al que está definido en sus planes de carrera y en el régimen de GCEU.
- La lógica de los planes de carreras de docentes y técnicos administrativos es que estos, durante el comienzo de la carrera, empiecen por un período de estadio probatorio y, a lo largo de la trayectoria funcional, asciendan sucesivamente a varios niveles hasta llegar al estadio más alto de la carrera con cargos de ejecutivos funcionales en sus respectivos campos de actuación.
- El régimen de GCEU exige que las partes interesadas del entorno de la universidad estén incluidas. Esto se fundamenta en la obligatoriedad de participación para proveer el control social que por ley corresponde.

- De las entrevistas realizadas, surge que el modelo de gestión de la UFDPPar es el practicado por todas las universidades federales brasileñas. Este es un hecho fáctico por todos conocidos. En este sentido, si la UFDPPar adopta control del CONSUNI por sobre la gestión ejecutiva y será la primera universidad brasileña a adecuarse a los cambios de época determinados por el régimen de GCEU.
- La propuesta de método empírico plantea ocho pasos procedimentales sucesivos que responde desde la ciencia de la administración al proceso de cambio organizacional (cambio de ruptura del marco de referencia), en donde, en cada uno de estos pasos se proponen indicadores estratégicos para evaluar la efectiva implementación de la GCEU.
- La propuesta de Método Empírico para implementación de GCEU fue diseñada para la UFDPPar, pero puede ser utilizada en otras universidades que se encuentren en contextos similares.

Referencias bibliográficas

- Acosta Palomeque, G. R. (2018).** Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Revista Digital FCE/UNLP*, 6(11), 41-54.
- Aguirre, J., Infante, J. M. y de Ita, L. (2019).** *Medir la gobernanza: un acto a favor de la calidad de la democracia*. Asociación Internacional para la Gobernanza, la Ciudadanía y la Empresa. Recuperado el 25/07/22 de <http://www.aigob.org/medir-la-gobernanza-un-acto-a-favor-de-la-calidad-de-la-democracia/>
- Alderete, A. M. (2012).** *El manifiesto liminar. Legado y debates contemporáneos* (compilado por Ana María Alderete). Universidad Nacional de Córdoba.
- Allen, M. (2002).** *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. AMACOM Books.
- Almeida, R. J. L. y Silva, J. A. S. A. (2014).** Inserção de estruturas policêntricas na gestão pública: um olhar sobre o modelo adotado pela universidade do Estado da Bahia - UNEB. *Perspectivas em Gestão y Conhecimento*, 4(n.º especial), 183-193.
- Altman, D. y Pérez-Liñán, A. (2002).** Assessing the Quality of Democracy: Freedom, Competitiveness and Participation in Eighteen Latin American Countries. *Democratization*, 9(2), 85-100.
- Anderson, L. (2003).** Collaboration, not rivalry, is best way ahead-corporate universities v. business schools. *Financial Times*, October 23.
- Arakaki, A. T. (2020).** Governança corporativa: um estudo sobre a evolução do conhecimento e práticas no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 10(24), 115-123.
- Azevedo, L. O. A. de, Azevedo, P. A. de y Azevedo, M. A. (2008).** *Gestão administrativa no mundo dos concursos: Administração pública, políticas públicas, administração financeira e orçamentária*. LP Concursos.
- Baldrige, J. V. (1983).** *Organizational characteristics of colleges and universities*. En J. V. Baldrige y T. Deal, *The dynamics of organizational change in educations*. McCutchan Publishing Corporation.
- Baldwin, T., Danielson, C. y Wiggenhorn, W. (1997).** The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *Academy of Management Executive*, 11(4): 47-58.
- Banco Mundial (1989).** *El África subsahariana: De la crisis al desarrollo sustentable. Una perspectiva de largo plazo*. Oxford University Press. 205
- Barreda, M. (2010).** *Accountability y calidad de la democracia en América Latina: un análisis comparado*. Congreso 2010 de la Asociación de Estudios Latinoamericanos. Toronto, Canadá.
- Beach, S. (2009).** *Who or what decides how stakeholders are optimally engaged by governance networks delivering public outcomes?* 13th International Research Society for Public Management Conference (IRSPM XIII).
- Beetham, D. (1994).** Key principles and indices for a democratic audit. En D. Beetham (ed.), *Defining and measuring democracy*. Sage Publications.

- Berle, A. y Means, G. (1932).** *The Modern Corporation and private property.* Macmillan.
- Bessa Rebelo, L. M., Coelho, C. C. S. R. y Erdmann, R. H. (2020).** Contribuições da teoria da complexidade ao processo de planejamento estratégico em universidades. Repositório Institucional UFSC. Santa Catarina, Brasil.
- Bjorquist, C. (2009).** *Stakeholder Influence in higher education. Old ideas in new Bottles?* Faculty of Social and Life Sciences, Political Science, Karlstad University Studies.
- Bleiklie, I. y Kogan, M. (2007).** Organization and Governance of Universities. *Higher Education Policy*, (20): 477-493.
- Bober, C. y Bartlett, K. (2004).** The utilization of training program evaluation in corporate universities. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4): 363-388.
- Borges Morais, S. C., Carneiro Mussi, C. I., Andrade de Lima, M. y de Souza Pinto, M. D. (2020).** Tecnologia da informação e desempenho da gestão documental em uma Universidade Federal. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 25(1), 3-30.
- Boschetti, V. R. (2007).** Plano Atcon e Comissão Meira Mattos: Construção do ideário da Universidade do pos-64. *Revista HISTEDBR On-line*, 27: 221-229.
- Brom, F. J. (2015).** *Siglo XXI: Cambio de paradigmas en la Administración.* XII Congreso Internacional de Administración “La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes”. Buenos Aires, Argentina. 206
- Brower Beltramin, J. (2015).** Aportes epistemológicos para la comprensión de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(72), 630-646.
- Brower Beltramin, J. (2016).** En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: delimitación y alcances. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*, (67), 149-162.
- Brunner, J. J. (2011).** Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, (355):137-159.
- Camou, A. (2010).** El discurso sobre la crisis de gobernabilidad de las democracias capitalistas avanzadas: Una revisión del informe de “Comisión Trilateral” (1975-2010). *Revistas UNLP*, 1(27).
- Campbell, J. y Lindberg, L. (1991).** The evolution of governance regimes. En J. Campbell, L. Lindberg y J. R. Hollingsworth (eds.), *Governance of the American Economy* (pp. 319-355). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511664083.012>
- Carrington, P. J., Scott, J. y Wasserman, S. (2005).** *Models and methods in social network analysis.* Cambridge Press.
- Carrillo, E. (2004).** En: De la administración pública a la gobernanza. México: El Colegio de México, Centro de estudios Internacionales. 1ª ed: 21.
- Castellano, N. (2009).** *Evolución del pensamiento administrativo.* Eudecor.
- Chiavenato, I. (2004).** *Introducción a la teoría general de la administración* (7.a ed.). McGraw-Hill.
- Chowdhury, S. (2000).** *Management: siglo XXI.* Prentice Hall.

- Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord, W. R. (2012).** *Handbook de estudos organizacionais. Reflexões e Novas Direções.* Atlas.
- Coase, R. (1937).** The nature of the firm. *Economica. New Series*, (4), 386-405.
- Coase, R. (1960).** The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3(1): 1-44.
- Colomé, R. (2005).** *Microeconomía: principios y políticas.* Universidad Nacional de Córdoba.
- Copetti Cravo et al. (2021).** *Lei Geral de Proteção de Dados e o poder público / organizadores: Copetti Cravo, D.; Zago Gonçalves da Cunda, D.; Ramos, R. 207.* Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena; Centro de Estudos de Direito Municipal. Porto Alegre, Br: 223.
- Corbeta, J. y Pérez Liñán, A. (2001).** Calidad de la democracia: un análisis de la trayectoria argentina. *Revista Instituciones y Desarrollo*, (10), 149-169.
- Crozier, M. J., Huntington, S. P. y Watanuki, J. (1975).** *The crisis of democracy. Report on the governability of democracies to the trilateral commission.* New York University Press.
- Da Silva, L., Baschiera Neto, P., Gianezini, V. y Brandão Alves, J. (2017).** “Stakeholders Organizacionais”. Identificação, classificação e um modelo estratégico de tomada de decisões. *Revista Espacius*, 38(17), 21.
- Dahl, R. A. (1956).** *A preface to democratic theory.* The University of Chicago Press.
- Dahl, R. A. (1998).** *On democracy.* Yale University Press.
- Dantas, J. A., Martins Dantas, J. M. y Tibúrcio Silva, C. A. (2012).** O efeito de estímulos morais e éticos como resposta ao problema do risco moral: uma verificação experimental em grupos de estudantes de Ciências Contábeis. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 10(2), 36-45.
- David, F. R. (2003).** *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach.* Pearson: 368.
- Decreto N.º 10.756 (2021).** Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Presidência da República. Secretária-geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos.
- Decreto N.º 9.203 (2017).** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Decreto N.º 9.235 (2017).** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das Instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.
- Dellagnelo, E. L. y Machado da Silva, C. L. (2000).** Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações y Sociedade*, 7(19), 19-34.
- De Oliveira, V. M. y Ataíde Cândido, G. (2006).** *As formas de organizações em redes e a atuação dos brokers.* XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, Brasil.
- Diamond, L. y Morlino, L. (2004).** The quality of democracy. An overview. *Journal of Democracy*, 15(4): 20-31. 208.

- Didriksson Takayanagui, A. (1994).** *Perfiles educativos universitarios y poder: Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios.* Centro de Estudios sobre la Universidad/UNAM.
- Edmonds, B. y Meyer, R. (2013).** *Simulating social complexity.* Springer.
- El-Tannir, A. (2002).** The corporate university mode for continuous learning, training and development. *Education and training*, 44(2): 76-81.
- Etkin, J. (1996).** *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia.* McGraw-Hill.
- Etzioni, A. (1961).** *Comparative analysis of complex organizations.* The Free Press.
- Etzioni, A. (1964).** *Modern organizations.* Prentice Hall.
- Freeman, L. C. y Webster, C. M. (1994).** Interpersonal proximity in social and cognitive space. *Social Cognition*, (12): 223-247.
- Freeman, R. E. (1984).** *Strategic management: a stakeholder approach.* Pitman.
- Freire Azevedo, A. (2011).** A lei de diretrizes e bases da educação e a gestão democrática da universidade pública: por um processo democrático de escolha do reitorado na UFMG. *Revista do CAAP*, 17(2): 9-25.
- Freitas Junior, O. de G., Medeiros Barros, P. A., Cordeiro Barbirato, J. C., de Melo Braga, M. y de Carvalho, V. D. H. (2015).** *Reestructurando o modelo de universidade brasileira para atender aos novos desafios gerenciais.* XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. Mar del Plata, Argentina.
- Gálvez Medina, E., Balankin, A. y Resenos, E. (2009).** Enfoque fractal aplicado en la administración. *Investigación Administrativa*, (104): 43-56.
- Ganga Contreras, F., Maluk, S. A, Uriguen, J. y Abello, R. (2015).** Teorías para el estudio del gobierno universitario: una revisión de los marcos teóricos más representativos. En F. A. Ganga y J. B. Abello, *Gobernanza universitaria. Aportes desde una perspectiva latinoamericana.* RIL editores.
- Ganga Contreras, F., Pérez Martínez, A. y Mansilla Sepúlveda, J. (2018).** Paradigmas emergentes en la gobernanza universitaria: Una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83).
- Ganga Contreras, F. A., Ramos Hidalgo, M. E., Leal Millán, A. G. y Valdivieso Fernández, P. E. (2015).** Teoría de agencia (TA: supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria INNOVAR). *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(57), 11-25.
- Ganga Contreras, L., Cordero, O., Hernández Paz, A. A., González, G. T. y Paz Pérez, L. A. (2018).** *Investigaciones sobre gobernanza universitarias y formación ciudadana en educación.* Fontamara.
- García, R. (2011).** Interdisciplinariedad y sistemas complejos. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales* [En línea], 1(1): 66-101.
- Garzón Castrillón, M. A. (2019).** Propuesta de modelo de universidad corporativa. *Revista Científica, Visión de Futuro*, 23(1).
- Gestão Ambiental (s. f.).** GesPública. Gestão da informação e do conhecimento. Recuperado el 25/07/2022 de

<https://sites.google.com/site/ambientalestrategica/Home#TOC-REFER-NCIAS-BIBLIOGR-FICAS>

- Gómez-Campo, V. M. (2004).** Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas. *Revista Análisis Político*, 42, 41-60.
- Guerreiro Ramos, A. (1989).** *A Nova Ciência das Organizações*. Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Guia de Política de Governança Pública (2018).** *Guia de Política de Governança Pública/Casa Civil da Presidência da República* – Brasília.
- Hagopian, F. (2005).** Derechos, representación y la creciente calidad de la democracia en Brasil y Chile. *Política y Gobierno*, 12(1): 41-90.
- Hall, R. (1984).** *Organizações, estrutura e processos*. Prentice-Hall do Brasil.
- Hernández Martínez, A., Saavedra, J. y Sanabria, M. (2007).** Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: Una visión desde la complejidad. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 15(1), 90-112.
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2011).** *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2014).** *Strategic management: Theory*. Cengage Learning. 210.
- Hitt, M., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. (2012).** *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Nelson Education.
- Hodge, B. J.; Antony, W.P.; Gales, L. M. (2003).** *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Pearson Educación. Madrid – Es. 6ª ed: 480.
- Holland, P. y Pyman, A. (2006).** Corporate universities: A catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training*, 30(1): 19-31.
- IBCG (2009).** *Código das melhores práticas de governança corporativa* (4.a ed.). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- IBCG (2015).** *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5.a ed.). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Jansink, F., Kwakman, K. y Streumer, J. (2005).** The knowledge-productive corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1): 40-58.
- Jensen, M. (1997).** The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 1-69.
- Jensen, M. y Meckling, N. (1976).** Theory of the Firma: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial of Economics*, 3, 305-360.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006).** *Dirección estratégica*. Pearson Education.
- Jongbloed, B., Enders, J. y Salerno, C. (2008).** Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher education*, 56(3): 303-324.
- Kehm, B. (2018).** La nueva gobernanza de los sistemas universitarios. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 4(8): 14-19.

- Kehm, B. M. (2012).** *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Colección Educación Universitaria.
- King Domínguez, A., Llinàs Audet, X. y Améstica Rivas, L. (2019).** Gobiernos corporativos en universidades: Un estudio bibliométrico. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1): 111-129.
- Kuhn, T. S. (1998).** *A estrutura das Revoluções Científicas*. Editora Perspectiva S/A. 5ª ed. São Paulo, Br: 257
- Leff, E. (2007).** La complejidad ambiental. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 6(16): 1-9.
- Lei N.º 8.112 (1990).** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
- Lei N.º 9.394 (1996).** Estabelece as Diretrizes e bases da Educação Brasileira (LDB).
- Leitão, S. P. (1990).** Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. *RAP Revista Brasileira de Administração Pública*, (24): 31-43.
- Levi- Faur, D.(2012).** (Org.). *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Levine, D. H. y Molina, J. E. (2007).** La calidad de la democracia en América Latina: una visión comparada. *América Latina Hoy*, (45): 17-46.
- Lipsey, R. G. (1973).** *Introducción a la economía positiva*. Vicens-Vives.
- Maassen, P. (2003).** Shifts in Governance Arrangements. En A. Amaral, V. L. Meek e I. M. Larsen (eds.), *The Higher Education Managerial Revolution?* Kluwer Academic Publishers: 31-53.
- Macpherson, A., Homan, G. y Wilkinson, K. (2005).** The implementation and use of e learning in the corporate university. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2): 33-48.
- Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M. y Domingues, M. J. (2010).** Categorização por importância dos stakeholders das universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3): 4-43.
- Mainwaring, S. y Pérez-Liñán, A. (2008).** Regime legacies and democratization: explaining variance in the level of democracy in Latin America, 1978-2004. *Kellogg Institute for International Studies, Working Paper*: 354.
- Maldonado, B. (2016).** *Gestión universitaria y formación por competencias*. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Maquiavelo, N. (2012).** *El príncipe*. Longseller.
- Martinez-Navalón, J. G., Blanco González, A. y Diez Martin, F. (2018).** Un análisis multistakeholder de la legitimidad de la universidad. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas*, 4(1): 70-94.
- Martins Dantas, J. M. (2014).** *Sistema de Custos para organizações de Serviços Complexos: O caso do Setor Público. Compras, contratações públicas e qualidade do gasto: novas abordagens e experiências*. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, Brasil.

- Mayntz, R. (2001).** El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Reforma y democracia*, (21), 7-22.
- Mayntz, R. (2005).** Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza. *La gobernanza hoy*, 10.
- Mayntz, R. (2012).** Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza. *RSC*, 98/50.
- Mcneay, I. (1995).** From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. En T. Schuller (ed.), *the Changing University?* 105-115. The Society for Research into Higher Education y Open University Press.
- Meister, J. (1998).** *Corporate universities: Lessons in building a world-class work force* (2.nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Meléndez Guerrero, M. A., Solís Pérez, P. C. y Gómez Romero, J. G. I. (2010).** Gobernanza y gestión de la Universidad Pública. *Revista de Ciencias Sociales (RCS), FCES - LUZ*, 16(2): 210-225.
- Miller, J. H. y Scott, E. P. (2007).** *Complex adaptive systems: an introduction to computational models of social life*. Princeton Studies in Complexity.
- Minguet Carvajal, E. E. (2017).** El liderazgo en las organizaciones fractales. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (27): 54-65.
- Ministério do Planejamento Orçamento de Gestão - MPOG (2009).** Documento de Referência: Fórum 2008/2009 do GesPública [Relatório].
- Mintzberg, H. (1979).** *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1984).** Power and Organization Life Cycles. *The Academy Of Management Review*, 9 (2): 207-224.
- Mintzberg, H. (1995).** *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Atlas.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993).** *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997).** Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-858.
- Monedero, J. C. (2012).** El programa de máximos del neoliberalismo: el informe a la trilateral de 1975. *Sociología Histórica: Revista de investigación acerca de la dimensión histórica de los fenómenos sociales*, (1), 289-310.
- Moreira Campos, G., Alves Diniz, J. y de Andrade Martins, G. (2011).** Fronteiras da Pesquisa sobre governança corporativa: uma análise epistemológica. *Enfoque: Reflexão Cantábil*, 30(2): 36-51.
- Morgan, G. (1991).** *Imágenes de la organización*. RA-MA Editorial.
- Morin, E. (1993).** *El Método. I. La naturaleza de la naturaleza*. Cátedra.
- Morin, E. (1993b).** *El Método. II. La vida de la vida*. Cátedra.
- Morin, E. (1996).** *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Motta, P. R. (1997).** *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark.

- Müller, J. P. y Bommel, P. (2007).** An introduction to uml for modeling in the human and social sciences. En D. Phan y F. Amblard (eds.), *Agent-based modelling and simulation in the social and human sciences* (pp. 273-294). Bardwell.
- Natera Peral, A. (2005).** Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4): 755-791.
- North, D. C. (1998).** *La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano. Proyecto PNUD "Red para la Gobernabilidad y el Desarrollo en América Latina"*. Instituto Internacional de Gobernabilidad.
- OCDE (2016).** *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20*. Ediciones OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Oliveira, V. (2012).** *Estrutura Organizacional. Influência da estrutura na eficiência da organização de acordo*. Recuperado el 25/07/2022 de <https://administradores.com.br/artigos/estrutura-organizacional-influencia-da-estrutura-na-eficiencia-da-organizacao-de-acordo>
- Olsen, J. P. (2007).** The institutional dynamics of the European university. En *University dynamics and European integration* Springer: 25-54.
- Pardo, M. C. (2004).** De la administración pública a la gobernanza. México: El Colegio de México, Centro de estudios Internacionales.
- Pereira Prates y Braga Rodrigues (2012).** Nota Técnica: Representaciones – La importancia del sujeto en la teoría organizacional. En Handbook de Estudos Organizacionais de Clegg, Hardy y Nord, en el apartado “El pasaje para el próximo siglo”. Editorial Atlas. 2: 344-351.
- Perez, R., Igalens, J. y Pesqueux, Y. (2005).** L’articulation marchand-non marchand au coeur du débat sociétal–Jalons pour un nouveau paradigme en management. Actes du 3 ème congrès de l’ADERSE, 1: 65-77.
- Peters, B.G. (2004).** En: De la administración pública a la gobernanza. México: El Colegio de México, Centro de estudios Internacionales.
- Peters, B. G. (2005).** ¿Nuevas formas de democracia o nuevas formas de control? *Foro Internacional*, 45(4), 585-598.
- Pilbeam, C. (2009).** *Institutional structures. Where legitimacy and efficiency meet*. Routledge International Handbook of Higher Education.
- Polanyi, K. (2007).** *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Ediciones Endymion.
- Pollitt, C. (2007).** The new public management: an overview of its current status. *Administration and Public Management Review*, 8: 110-115.
- Portaria N.º 121 (2019).** *Tabelas de equivalência entre os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas - FG do Poder Executivo Federal. Diário Oficial Da União*, Ed. 60, sección 1: 13.
- Prats, L. (2005).** Concepto y gestión del patrimonio local. *Cuadernos de Antropología Social*, 21, 17-35.
- Rademakers, M. (2005).** Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2): 130-136.

- Rivera, R. y Paradise, A. (2006).** *State of the industry: Trends in workplace learning and performance.* American Society for Training and Development.
- Robert, M. y Dias, C. (2000).** *Estrategia pura y simple.* McGraw-Hill.
- Ross, S. A. (1973).** The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2): 134-139.
- Rossetti, J. P. y Andrade, A. (2014).** *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.* Atlas.
- Saito, R. y Silveira, A. M (2008).** Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 79-86.
- Sartori, G. (1988).** *Teoría de la democracia. El debate contemporáneo.* Alianza Editorial.
- Scott, J. (2000).** *Social Network Analysis: a handbook* (2 eds.). Sage Publications.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000).** *La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje.* Ediciones Gestión 2000.
- Shaw, S. (2005).** The corporate university: Global or local phenomenon? *Journal of European Industrial Training*, 29(1): 21-39.
- Shleifer, A. y Vishny, R. W. A. (1997).** Survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Silveira, M. M. y Varvakis, G. (2021).** Gestão do Conhecimento e co-criação de valor em Serviços Informacionais. *Investigación Bibliotecológica*, 35(86):73-97.
- Slaughter, S. y Rhoades, G. (2004).** *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State and Higher Education.* The Johns Hopkins University Press.
- Srncic, C. (2019).** La gobernanza de organizaciones: planteos teóricos, modelos y perspectivas en disputa. Filosofía y Economía. En S. Lerner, J. Legris y G. Marques (eds.), *CIECE/ Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (IIEP-BAIRES/CONICET)*. Universidad de Buenos Aires:177-89.
- Storey, J. (2004).** Leadership development through corporate universities. *Training and Management Development Methods*, 18(4), 41-49.
- Teixeira, L. (28/07/2022).** Contabilidade pública: normas brasileiras aplicadas al sector. *Blog Fuego*. https://arquivoi.com.br/blog/contabilidade-publica-normas-brasileiras/#2_Quais_sao_as_normas_brasileiras_de_contabilidade_aplicadas_ao_setor_publico
- Tompson, G. (2000).** Unfulfilled prophecy: the evolution of corporate colleges. *Journal of Higher Education*, 71(3): 322-341.
- Torres, K. y Lamenta, P. (2015).** La epistemología y la investigación dentro de los sistemas complejos organizacionales actuales. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(32), 59-75.
- Treviño Cantú, J. A. (2011).** Gobernanza en la administración pública: Revisión teórica y propuesta conceptual. *Contaduría y Administración*, (233), 121-147.

- Tribunal de Contas da União - TCU (2014).** Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília. (Versão 2): 80.
- Tribunal de Contas da União - TCU (2020).** Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (3.^a Ed): 242.
- Urriza, M. N., Manzanal, M. N., Acuña, A. y Subota, L. (2017).** Governabilidad y Gobierno Corporativo. Análisis y medición de su eficacia en organizaciones. Asociación de Docentes Nacionales de Administración General. *Revista ADENAG*, 7: 28-39.
- Vieira, E. F. y Vieira, M. M. F. (2003).** Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 4(37), 899-920.
- Wasserman, S. y Faust, K. (1994).** *Social Network Analysis: methods and applications*. Cambridge Press.
- Weber, M. (1978).** *Economy and Society*: University of California Press.
- Wiig, K. M. (1993).** Knowledge Management Foundations - Thinking about Thinking. How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge 1. Schema Press.
- Williamson, O. E. (1991).** Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. Institute for Policy Reform. *Administrative Science Quarterly*. 36 (2): 269-296.
- Wilson, R. (1968).** On the theory of syndicates. *Econometrical*, 36(1), 119-132.

Anexos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 Y 10



PROJETO DE CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA (UFD)

Parnaíba, PI

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA

Parnaíba, PI

2014

**COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO PROJETO DE CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO DELTA – UFD:**

Prof. Dr. Alexandro Marinho (Diretor do *Campus* Ministro Reis Velloso)
Profa. Dra. Ivanilza Moreira de Andrade (Vice-Diretora do *Campus* Ministro Reis Velloso)
Prof. Dr. Gildário Dias Lima (Coordenador de Planejamento do *Campus* Ministro Reis Velloso)
Prof. Dr. Anderson Guzzi (Coordenador de Pesquisa do *Campus* Ministro Reis Velloso)
Prof. Dr. Baldomero Antonio Kato da Silva (Coordenador do Comitê de Ética do *Campus* Ministro Reis Velloso)
Profa. Dra. Alessandra Tanuri Magalhães (Professora do Curso de Fisioterapia do *Campus* Ministro Reis Velloso)
Profa. Dra. Karina Rodrigues dos Santos (Professora do Curso de Medicina do *Campus* Ministro Reis Velloso)
Prof. Dr. Severino Cavalcante de Sousa Júnior (Professor do Curso de Medicina do *Campus* Ministro Reis Velloso)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	08
1. JUSTIFICATIVA PARA A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA (UFD)	09
2 - ASPECTOS POPULACIONAIS DA MESORREGIÃO DE INFLUÊNCIA ..	13
2.1 - O CONTEXTO REGIONAL: AS MESORREGIÕES E OS TERRITÓRIOS DE DESENVOLVIMENTO.....	14
2.2 - INFRAESTRUTURA.....	18
2.2.1 - HIDROVIA DO PARNAÍBA.....	18
2.2.2 - RODOVIAS.....	19
2.3 - ASPECTOS ECONÔMICOS.....	19
2.3.1 - ECONOMIA.....	19
2.3.2 - INDÚSTRIA.....	21
2.3.3 - COMÉRCIO.....	21
2.3.4 - EDUCAÇÃO.....	22
2.4 - ASPECTOS SOCIAIS.....	26
2.4.1 - ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO – IDH.....	26
2.4.2 – SAÚDE.....	28
2.5 – SUSTENTABILIDADE.....	30
3 - ANÁLISE DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DO CAMPUS EM FUNCIONAMENTO	31
3.1 - ESTRUTURA ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA DO <i>CAMPUS</i> MINISTRO REIS VELLOSO.....	31
4 - CURSOS EXISTENTES	39
4.1 - CURSOS REGULARES EXISTENTES.....	39
4.2 - CONTRATAÇÕES NECESSÁRIAS PARA CONSOLIDAÇÃO DA UFD. ...	40
4.2.1 - DIMENSIONAMENTO DE DOCENTES NECESSÁRIOS	40
4.2.2 - DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NECESSÁRIO.....	40
5 - PATRIMÔNIO E INFRAESTRUTURA	41
5.1 - <i>CAMPUS</i> MINISTRO REIS VELLOSO.....	41

5.1.1 - SETOR I	41
5.1.2 - SETOR II	45
5.2 -INFRAESTRUTURAS ATUALMENTE EM CONSTRUÇÃO	48
5.2.1 - CURSO DE MEDICINA.	48
5.2.2 – PISCICULTURA.	50
5.2.3 - POSTO DE SAÚDE.	51
5.2.4 - BLOCO DE SALAS DE AULA.	51
6 - IMPACTOS DA CRIAÇÃO DA UFD.	53

SUMÁRIO TABELAS E FIGURAS

TABELAS

Tabela 1 -Taxa de crescimento anual do PIB dos estados do Nordeste em relação ao Brasil no ano de 2012.	20
Tabela 2 -Índice de Desenvolvimento Humano do Estado do Ceará	26
Tabela 3 - Índice de Desenvolvimento Humano do Estado do Maranhão.	27
Tabela 4 - Capacidade de saúde instalada em Parnaíba, 2007.	29
Tabela 5 - Docentes do ensino superior por curso, titulação e regime de trabalho. . . .	33
Tabela 6 -Corpo técnico-administrativo do <i>campus</i> , por grupo e regime de trabalho. .	35
Tabela 7 -Número de alunos por curso no <i>campus</i> da UFPI de Parnaíba – PI	36
Tabela 8 -Consolidado de gratificações existentes no <i>Campus</i> Ministro Reis Velloso, Parnaíba - Piauí.	36
Tabela 9 -Tipo de bolsas, quantidade de bolsistas e órgãos de fomento	36
Tabela 10 -Relação de bolsas de monitoria remuneradas e não remuneradas por curso.	37
Tabela 11 - Identificação, quantidade e função de empresas prestadoras de serviço . .	37
Tabela 12 - Cargos existentes no setor administrativo	38
Tabela 13 - Cursos existentes no <i>campus</i> Ministro Reis Velloso, Parnaíba – Piauí . .	39

Tabela 14 -Demonstrativo consolidado do número de docentes necessários para a contratação nos cursos existentes e a serem criados nos <i>Campi</i> Ministro Reis Velloso – Parnaíba/PI, de 2015 a 2018	40
Tabela 15 - Servidores técnico-administrativos necessários para o funcionamento da UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA (UFD)	40
Tabela 16 - Infraestrutura física do Setor I existente no <i>campus</i> Ministro Reis Velloso, Parnaíba/PI	41
Tabela 17 - Infraestrutura física do Setor II existente no <i>campus</i> Ministro Reis Velloso, Parnaíba/PI.	45
Tabela 18 -Infraestrutura do prédio do Bloco a ser destinado para o curso de Medicina	48
Tabela 19 - Infraestrutura do prédio de Piscicultura.	51
Tabela 20 - Infraestrutura do prédio do antigo posto de saúde a ser destinado ao curso de Medicina	52
Tabela 21 - Infraestrutura do prédio a ser destinado às salas de aula e salas de professores.	52

FIGURAS

Figura 1 - Mesorregião Norte do Piauí.	15
Figura 2 - Mesorregião Noroeste do Ceará.	16
Figura 3- Microrregião Baixo Parnaíba.	17
Figura 4 - Microrregião Chapadinha.	17
Figura 5 - Microrregião Lençóis Maranhenses.	18
Figura 6 - Hidrovia do Parnaíba.	19
Figura 7 - Rodovias do Estado do Piauí.	20

Figura 8 - Taxa <i>per capita</i> de crescimento anual do PIB (Piauí, Nordeste e Brasil 2002/2010).....	21
Figura 9 - Fluxo escolar por faixa etária dos estudantes de Parnaíba – PI, no período de 1991 a 2010.....	24
Figura 10 - Fluxo escolar por faixa etária dos estudantes de Parnaíba – PI, no ano de 2010.....	25
Figura 11 - Frequência escolar de estudantes de 6 a 14 anos de idade na cidade de Parnaíba – PI, no ano de 2010.....	25
Figura 12 - Frequência escolar de estudantes de 15 a 17 anos de idade na cidade de Parnaíba – PI, no ano de 2010.....	26
Figura 13 - Frequência escolar de estudantes de 18 a 24 anos de idade na cidade de Parnaíba – PI, no ano de 2010.....	26
Figura 14 - Índices de escolaridade da população de 25 anos ou mais de Parnaíba-PI entre os anos de 1991 a 2010.....	27
Figura 15 - Organograma do <i>campus</i> Ministro Reis Velloso, Parnaíba – PI.....	33

APRESENTAÇÃO

Esse documento apresenta a proposta de criação da Universidade Federal do Delta (UFD) na cidade de Parnaíba, localizada ao norte do estado do Piauí. A ideia de criação da UFD na segunda maior cidade piauiense decorre do grande interesse e do compromisso em contribuir para que se concretizem os esforços já existentes de transposição da educação de nível superior das fronteiras do estado.

Essa proposta objetiva levar a educação profissional às redondezas e estados vizinhos, com intuito de incrementar as atividades de características sociais e econômicas que, por consequência, contribuirão com o desenvolvimento cultural da população piauiense e circunvizinhanças. A criação da Universidade Federal do Delta (UFD) visa também atender à crescente demanda de educação de nível superior na região norte do estado do Piauí, norte do estado do Ceará e leste do estado do Maranhão, regiões que requerem um melhor e maior atendimento no setor.

Nesse aspecto, a gestão atual do *campus* da UFPI de Parnaíba, atenta a essa realidade e no exercício de suas *praxis*, idealiza como forma de promover a resolução desta problemática, uma universidade em outro *locus*, fora da capital piauiense. Tomando como referência a população, a localização estratégica, a existência de muitos alunos dos estados vizinhos no *campus* da cidade de Parnaíba e pelo fato de distar de outras IFES, fica evidente que esse contexto viabiliza a criação da Universidade Federal do Delta (UFD).

O Projeto de Criação da Universidade Federal do Delta pretende buscar parcerias com gestores das prefeituras municipais e instituições de ensino municipais da cidade de Parnaíba, regiões circunvizinhas e cidades de estados vizinhos. Também pretende se aproximar de instituições de ensino médio estadual e ensino superior. A Universidade Federal do Delta (UFD), após criada, poderá contar com o apoio do Governo do Estado, que já colabora com o projeto de criação e implantação do curso de Medicina, o qual concedeu as instalações do Hospital Estadual Dirceu Arcoverde para esse curso, propiciando, dessa forma, um diversificado cenário de aprendizagem na perspectiva de constituir uma rede de saúde/escola.

Ciente do desafio a que ora se projeta, a comissão que visa a criação da UFD, exercendo competência técnico-científica, empenhou-se na elaboração deste projeto. O projeto da Universidade Federal do Delta (UFD) compreende as seguintes dimensões:

1. Justificativa para a criação da Universidade Federal do Delta;

2. Aspectos populacionais da mesorregião de influência;
3. Análise dos aspectos organizacionais do *campus* em funcionamento;
4. Patrimônio e infraestrutura;
5. Impactos positivos da criação e implementação da UFD.

1. JUSTIFICATIVA PARA A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA (UFD)

Nos últimos anos, o MEC adotou uma postura de reestruturação no ensino superior brasileiro. O principal fundamento ocorreu por meio de observações na política e estrutura de ensino em países desenvolvidos e, como resultado direto dessas observações, foi nítido que o Brasil seguia um movimento inverso a essa política de estruturação. O principal objetivo é disponibilizar ensino de qualidade, visando ampliar a permanência e o acesso à educação superior no Brasil, capazes de provocar aplicações para a sociedade.

Uma das ações imediatas para o alcance do objetivo primordial foi a aplicação de investimentos no ensino superior para expansão e reestruturação, além da criação de novas Universidades e Institutos Federais primando pela interiorização. Nessa proposta, muitos Estados têm a chance de se reestruturarem, procurando, assim, ampliar espaços por meio do desenvolvimento de potencialidades locais frente à produção brasileira, independente destas serem de conhecimento acadêmico ou industrial. O importante é estar inserido nesse novo formato de crescimento organizado, estudando, entendendo e formando novos vetores tecnológicos que os coloquem dentro desse novo grupo de Estados economicamente emergentes.

O estado do Piauí mostra-se como um protagonista dentro do novo contexto de crescimento e revalorização planejada e o resultado direto dessa ação são os grandes investimentos direcionados à região norte nos últimos anos, como a implantação de um polo industrial, o desenvolvimento de novos meios de acessibilidade, como por exemplo a inauguração de aeroportos, o estudo para retomada das obras do porto e investimentos no turismo.

O cenário local é de total crescimento e a influência do setor acadêmico por meio das Universidades instaladas na região e, principalmente, pelo *campus* da Universidade Federal do Piauí da região, vem transformando esse crescimento numa verdadeira revolução e causando a reestruturação para aplicações do potencial do estado do Piauí, frente às potências estaduais brasileiras. A necessidade de acompanhar o desenvolvimento por meio da formação de profissionais qualificados que atendam à demanda de crescimento é emergencial, já que todos os vetores globais apontam para um alinhamento do estado do Piauí às tendências de crescimento do país, desde o incentivo do MEC por mão de obra aplicada até os investimentos do Governo Federal

no crescimento da região e a oportunidade do estado do Piauí em desenvolver seus potenciais e colocar-se num novo patamar frente ao cenário brasileiro.

Uma resposta imediata a todos esses aspectos é a ampliação da influência do *campus* da Universidade Federal do Piauí, sediado na cidade de Parnaíba. Essa ampliação deve seguir conforme as necessidades de toda a região de influência do *campus*, decorrendo da ética e política de contribuir para que se concretize no estado o direito ao desenvolvimento loco-regional, consubstanciado na Constituição Brasileira, justificando, assim, como alternativa mais coerente, a promoção da mudança do *campus* da UFPI em Parnaíba-PI ao *status* de instituição de ensino superior de Universidade Federal do Delta. A atual gestão do *campus* Ministro Reis Velloso da UFPI atenta à demanda real, no exercício de suas *praxis* e em consonância com a política de expansão e interiorização dos cursos de graduação do Governo Federal, idealizou, como forma de minimizar essa problemática, uma nova Universidade que atenda, de fato, às necessidades da população da macrorregião piauiense, que engloba os estados do Ceará, Piauí e Maranhão, e à urgência de sua solução. Há muito a sociedade local aspira por uma universidade própria, diversificada, ampla e sólida, seja pela distância da capital, seja pelas dificuldades de comunicação, como por suas tradições e população.

A implementação de uma nova Universidade nessa região significa investir no enfrentamento dos determinantes da qualidade de vida da população, principalmente na melhoria do acesso e da oferta de serviços públicos, na descentralização administrativa do *campus* e do acesso aos bens culturais produzidos nos territórios de abrangência, assim como no reconhecimento das especificidades da cultura e potencialidades produtivas loco-regional. A proposta também se justifica pelo contexto do *campus* Ministro Reis Velloso da UFPI, em que a gestão atual (tanto da UFPI, quanto a gestão municipal) aceita esse desafio e toma a iniciativa no sentido de impulsionar o crescimento de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no cenário piauiense, baseados nos anseios da sociedade e nas características da realidade local.

Atualmente, o Piauí, apesar de sua extensão territorial, suas múltiplas fronteiras com outros estados da federação e sua diversidade socioeconômica e cultural, conta apenas com uma IFES. A desvinculação do *campus* Ministro Reis Velloso, com a criação da IFES Universidade Federal do Delta (UFD), significa o cumprimento de uma missão, pois contribui para o desenvolvimento da região por meio da oferta de formação como estratégia para enfrentar as determinações sociais que atravessam o processo de desenvolvimento. Para a sociedade, significa a oferta à população de oportunidade de

estudo, *in loco*, em uma instituição pública de qualidade legitimada. Para os moradores da cidade e outros municípios da região, significa a melhoria do acesso aos serviços, evitando transferências para a capital.

A região norte do Piauí, com Parnaíba como seu principal polo urbano, representa hoje, graças à explosão do turismo e serviços ligado à educação, uma das zonas de maior crescimento demográfico de todo o nordeste do país. A criação da UFD trata-se de um momento histórico, a exemplo de outras Universidades Federais no Brasil. Um fato de profundo significado político e social que irá mudar o cenário presente e o destino de uma das regiões brasileiras mais ricas em recursos naturais, mas ainda excluída dos investimentos e oportunidades de crescimento.

A UFD deverá ser a segunda Universidade Federal criada no Piauí e demonstrará a sensibilidade do atual governo pela redução das desigualdades regionais, por meio do investimento em educação. O Piauí necessita urgentemente de uma reviravolta educacional, dado seu ínfimo desempenho nos índices educacionais.

Ao lado de objetivos consagrados, como a indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, excelência acadêmica e autonomia universitária, a Academia em Parnaíba deve também visualizar objetivos de natureza mais regional: a relevância social de suas ações e uma atuação multicâmpica, com vista a sua ampliação, futuramente, em outros municípios, tanto do Piauí (município de Piracuruca) quanto do Maranhão (município de Tutóia), assim como do Ceará (município de Bitupitá).

Dentre os objetivos, o da relevância social, deve se consubstanciar em formar e pesquisar, por meio de engajamento social do trabalho acadêmico e da priorização de temáticas afinadas com as necessidades regionais mais proeminentes, ao mesmo tempo em que promoverá todo esse esforço e movimento também na direção do interior do espaço regional, incorporando-o orgânica e definitivamente à engenharia institucional. Outrossim, deve ter por foco a universalização das oportunidades de formação qualificada à maioria das microrregiões e municípios, com fixação de competências em vários locais, como forma de reduzir as assimetrias regionais.

Formada a partir da estrutura da Universidade Federal do Piauí, a UFD desenvolverá suas atividades numa vasta área, que envolve as Mesorregiões próximas ao município de Parnaíba: a Mesorregião Norte do Piauí (Figura 1), a Mesorregião Noroeste do Ceará (Figura 2), a Mesorregião Norte do Maranhão (Figura 3) e a Mesorregião Leste do Maranhão (Figura 4).

2 - ASPECTOS POPULACIONAIS DA MESORREGIÃO DE INFLUÊNCIA

É perceptível o elevado crescimento da cidade de Parnaíba nos últimos anos. Por muito tempo, o potencial que nela estava latente passou a ocupar cada vez mais espaço dentro de uma realidade prática. Esse crescimento tem fundamentado desde ações do governo até as necessidades próprias do setor privado, no que diz respeito à uma exploração mais qualificada das potencialidades da região.

No passado, Parnaíba ocupou um lugar de destaque no cenário brasileiro e, atualmente, é possível perceber a naturalidade de seu movimento de retorno à situação que já lhe pertenceu. Muitas são as suas potencialidades e, dentre tantas, pode-se citar o fato de ter uma localização geográfica privilegiada, principalmente pelo grande arcabouço natural de paisagens turísticas, que abrange desde as praias até o Delta do Rio Parnaíba, o maior delta das Américas. O destaque na indústria é crescente por conta da instalação do novo polo industrial, a ZPE e o incentivo à instalação de grandes indústrias, fornecendo à região um grande aproveitamento de matéria prima e o desenvolvimento de novas tecnologias.

O crescimento da cidade de Parnaíba influencia toda a mesorregião, e um grande destaque que pode ser citado como resultado desse processo de desenvolvimento é a expansão do *campus* Ministro Reis Velloso nos últimos anos. Uma forte tendência do crescimento industrial é o fato de ter se diferenciado de outros Estados pela qualidade da tecnologia e conhecimentos aplicados a essas indústrias emergentes do ambiente acadêmico, como por exemplo, o polo da indústria Centro Flora, que se instalou na região como fruto das parcerias de pesquisas realizadas junto ao *campus* Ministro Reis Velloso por meio do programa de pós graduação do *campus*, o Biotec. Assim como as ações do Biotec, espera-se que outras frentes de pesquisa desenvolvidas no *campus* possam influenciar de maneira inovadora e positiva a estrutura com mão de obra qualificada, conhecimento e tecnologia. Nesse aspecto, uma das maiores tendências da região é o desenvolvimento de um grande polo industrial, impactando tecnológica e financeiramente toda a região.

Outro grande potencial a se desenvolver, é a formação de um grande potencial acadêmico, sediando grandes polos universitários, transformando-se, assim, numa região promotora de conhecimento de ponta, o que só vem a somar com seu franco crescimento. Naturalmente, o foco acadêmico projetou em Parnaíba e região o nascimento de uma estrutura capaz de fornecer um grande avanço nas ciências

aplicadas, bem como promover uma melhor qualidade de vida à população e gerar cabeças pensantes capazes de extrair de maneira planejada as riquezas e potencialidades da região.

Sabe-se que a implantação de indústrias em uma região gera capital semelhante ao proveniente da exploração das matérias primas do setor primário, que é uma das maiores fontes geradoras de riqueza de uma localidade, uma vez que produz riqueza a partir de matéria prima fonte, ou seja, geradora de recursos.

Dessa forma, o contexto acadêmico passa a ser determinante para que as potencialidades e tendências tornem-se uma realidade, cabendo a UFD proporcionar uma formação que desenvolva as potencialidades da região cumprindo com as responsabilidades sociais as quais se destinam um centro formador, como IFES.

2.1 - O CONTEXTO REGIONAL: AS MESORREGIÕES E OS TERRITÓRIOS DE DESENVOLVIMENTO

As Mesorregiões próximas ao município de Parnaíba compreendem a Mesorregião Norte do Estado do Piauí, a Mesorregião Noroeste do Ceará, Mesorregião Norte do Maranhão e Mesorregião Leste do Maranhão.

A Mesorregião Norte do Piauí, com abrangência de 22.152,102 Km², formada pelos municípios: Bom Princípio do Piauí (5.506 hab.), Buriti dos Lopes (19.796 hab.), Cajueiro da Praia (7.286 hab.), Caraúbas do Piauí (5.595 hab.), Caxingós (5.270 hab.), Cocal (27.220 hab.), Cocal dos Alves (5.525 hab.), Ilha Grande (8.734 hab.), Luís Correia (27.148 hab.), Murici dos Portelas (8.024 hab.), Barras (44.913 hab.), Batalha (26.681 hab.), Brasileira (7.970 hab.), Campo Largo do Piauí (7.035 hab.), Domingos Mourão (4.447 hab.), Esperantina (37.520 hab.), Joaquim Pires (14.276 hab.), Joca Marques (5.614 hab.), Lagoa de São Francisco (6.796 hab.), Luzilândia (25.099 hab.), Madeiro (8.012 hab.), Matias Olímpio (10.863 hab.), Milton Brandão (7.246 hab.), Morro do Chapéu do Piauí (6.611 hab.), Nossa Senhora dos Remédios (8.378 hab.), Pedro II (37.850 hab.), Piracuruca (26.499 hab.), Piripiri (62.107 hab.), Porto (11.941 hab.), São João da Fronteira (5.174 hab.), São João do Arraial (7.440 hab.), São José do Divino (5.217 hab.), Cabeceiras do Piauí (9.927 hab.), Miguel Alves (32.292 hab.) e Parnaíba (146.059 hab.) (Figura 1).



Figura 1. Mesorregião Norte do Piauí

A Mesorregião Noroeste Cearense, no estado do Ceará, com abrangência de 34.560,533 Km², é formada pelos municípios: Acaraú (54.753 hab.), Barroquinha (15.558 hab.), Bela Cruz (30.900 hab.), Camocim (61.278 hab.), Chaval (12.644 hab.), Cruz (23.540 hab.), Granja (53.952 hab.), Itarema (36.536 hab.), Jijoca de Jericoacoara (16.880 hab.), Marco (24.622 hab.), Martinópole (11.118 hab.), Morrinhos (22.695 hab.) e Uruoca (13.820 hab.); Carnaubal (16.755 hab.), Croatá (18.246 hab.), Guaraciaba do Norte (38.406 hab.), Ibiapina, Ipu (41.052 hab.), São Benedito (45.407 hab.), Tianguá (68.588 hab.), Ubajara (31.247 hab.) e Viçosa do Ceará (56.673 hab.); Sobral (188.271 hab.), Santa Quitéria (42759 hab.), Ipueiras (1.639 hab.), Massapê (35.201 hab.), Santana do Acaraú (29.977 hab.), Irauçuba (22.347 hab.), Coreaú (22.018 hab.), Forquilha (21,786 hab.), Reriutaba (19.460 hab.), Hidrolândia (19.342 hab.), Cariré (18348 hab.), Varjota (17.584 hab.), Graça (15.052 hab.), Mucambo (14.102 hab.), Meruoca (13.693 hab.), Frecheirinha (12.991 hab.), Miraima (12.800 hab.), Poranga (12.003 hab.), Alcântaras (10.773 hab.), Groairas (10.228 hab.), Pires Ferreira (10.216 hab.), Catunda (9.951 hab.), Moraujo (8.069 hab.), Senador Sá (6.852 hab.) e Pacuja (5986 hab.) (Figura 2).



Figura 2. Mesorregião Noroeste do Ceará.

A Mesorregião Leste do Maranhão, que engloba a Microrregião do Baixo Parnaíba e Chapadinha, com abrangência de 6.872,865 e 10.030,543 Km², respectivamente, é formada pelos municípios: Água Doce (12.460 hab.), Araiões (39.166 hab.), Brejo (32.453 hab.), Magalhães de Almeida (14.808 hab.), Milagres (7.854 hab.), São Bernardo (26.615 hab.), Santana (11.170 hab.), Santa Quitéria (29.551 hab.); Afonso Cunha (5.948 hab.), Anapurus (13.257 hab.), Belágua (5.953 hab.), Buriti (26.202 hab.), Chapadinha(70.537 hab.), Mata Roma (14.491 hab.), São Benedito do Rio Preto (17.818 hab.) e Urbano Santos (22.938 hab.) (Figura 3 e 4).



Figura 3. Microrregião Baixo Parnaíba.



Figura 4. Microrregião Chapadinha.

A Mesorregião Norte Maranhense, que engloba a Microrregião dos Lençóis Maranhenses e Chapadinha, com abrangência de 10.680,089 e 10.030,543 Km², respectivamente, é formada pelos municípios: Barreirinhas (50.354 hab.), Humberto de Campos (25.403 hab.), Paulino Neves (13.355 hab.), Primeira Cruz (12.493 hab.), Santo Amaro (11.693 hab.) e Tutóia (48.424 hab.) (Figura 5).



Figura 5. Microrregião Lençóis Maranhenses.

2.2 - INFRAESTRUTURA

2.2.1 - HIDROVIA DO PARNAÍBA

A Hidrovia do Parnaíba, com uma extensão aproximada de 1260 km, é constituída pelos rios Parnaíba e Balsas, além dos canais que formam o Delta do Parnaíba. No rio Parnaíba, temos o trecho entre Uruçuí e a foz, de 669 km - interrompidos pela barragem de Boa Esperança - e de Uruçuí a Santa Filomena, com outros 364 km. No rio Balsas, são 225 km da foz - à margem esquerda do Parnaíba - até a cidade de Balsas. A demanda principal é pelo movimento de cargas agrícolas dos estados do Piauí, Maranhão, Tocantins e Bahia (Figura 6).

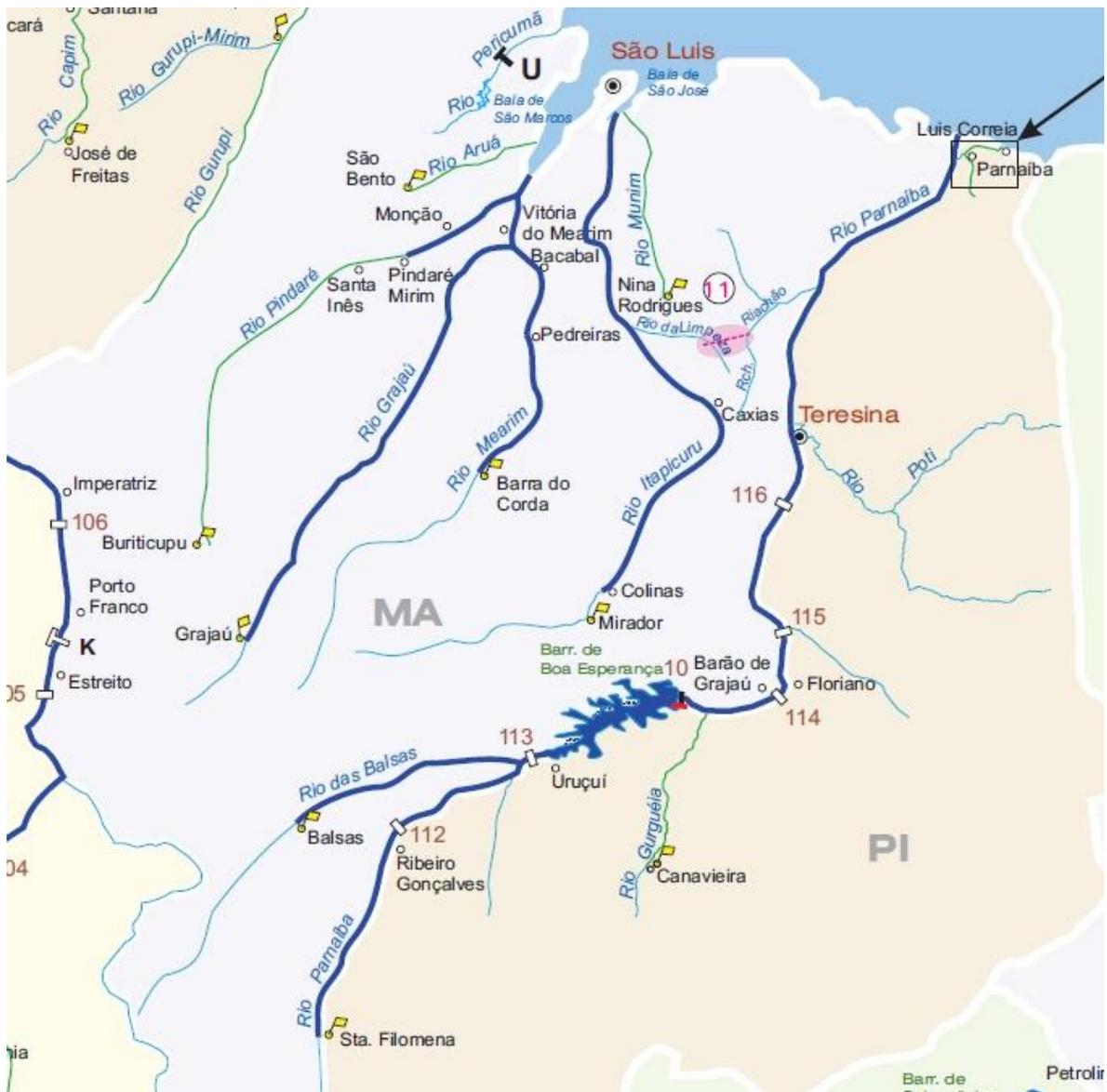


Figura 6. Hidrovia do Parnaíba

2.2.2 - RODOVIAS

As rodovias pavimentadas ligam 67% dos municípios (BR 230 atravessa transversalmente o estado; BR 324 atravessa diagonalmente o estado; BR 020 atravessa radialmente o estado; BR 222/PI – CE atravessa transversalmente o estado; BR 343/PI atravessa diagonalmente o estado) (Figura 7).

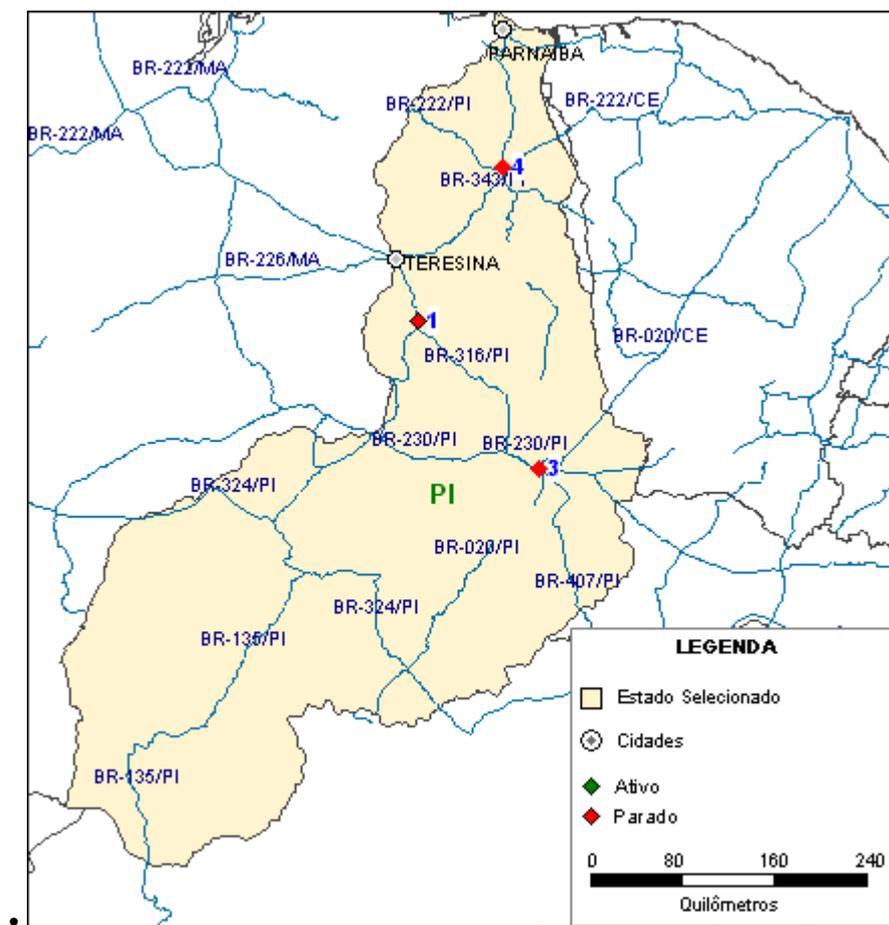


Figura 7. Rodovias do Estado do Piauí.

2.3 - ASPECTOS ECONÔMICOS

2.3.1. ECONOMIA

A análise de alguns indicadores da economia piauiense, no período de 1970-1991, revela que o Produto Interno Bruto – PIB estadual, embora de maneira gradual, tem evoluído positivamente. Na década de setenta, o Estado gerava 2,3 % do produto regional, no final dos anos noventa esta participação elevou-se para 4,2%. Atualmente, o PIB do Estado do Piauí atingiu os 22 milhões de reais no ano de 2012.

Com relação à evolução do PIB per capita do estado, comparado ao Nordeste e ao Brasil, verificou-se no período de 2002 a 2012, a rápida ascensão do PIB estadual, sendo que nesses anos, o setor da agropecuária participou com 10,90% do valor do PIB, a Indústria com 16,19% e o setor de serviços com 72,91% (Figura 8).



Figura 8. Taxa de crescimento anual do PIB (*per capita*). Piauí, Nordeste e Brasil 2002/2010. (Fonte: CEPRO, 2011).

Das 224 cidades piauienses, apenas cinco são responsáveis por 59,71% de toda a riqueza gerada no Estado. Atrás da capital está a cidade de Parnaíba respondendo por 4,29% das riquezas do Piauí; as demais cidades são: Picos (3,17%), Floriano (2,46%) e Uruçuí (2,01%).

O PIB dos Estados do Ceará e Maranhão, estados que também serão beneficiados com a criação e implantação da Universidade Federal do Delta (UFD, Tabela 1), também apresentaram crescimento de seus Produtos Internos Brutos, com o Estado do Ceará representando suas riquezas geradas com o acumulado em 2012 a soma de R\$ 94,6 bilhões. O PIB cearense acumula alta de 31,4% e o Brasil de 23,6%. Já o Estado do Maranhão apresentou crescimento de R\$ 45,2 bilhões, com um crescimento de 11,9% no ano de 2012.

Tabela 1. Taxa de crescimento anual do PIB dos estados do Nordeste em relação ao Brasil no ano de 2012. (Fonte: IBGE 2012).

PIB dos Estados que serão Envolvidos pela UFD		
Estados	PIB 2012	% PIB estado - % PIB Brasil
Ceará	94,6 Bilhões	31,4% - 23,6%
Maranhão	45,2 Bilhões	11,9% - 23,6%

A cidade de Parnaíba, segunda maior do estado do Piauí, apresentou no ano de 2012 o maior crescimento entre as cidades do interior do Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2012), o Produto Interno Bruto de foi de R\$ 947,088 milhões. A agropecuária responde por apenas 3% do produto interno bruto, sendo que a indústria representa 17% e a prestação de serviços 80% do PIB.

2.3.2. INDÚSTRIA

O parque industrial instalado no Estado do Piauí está constituído de um conjunto de micro, pequenas e médias empresas, distribuídas em cinco Distritos Industriais, nas cidades de Teresina, Parnaíba, Picos e Floriano, com ampla capacidade e suporte para instalação de grandes indústrias em termos de infraestrutura, potencial de mão-de-obra, oferta de matéria-prima, notadamente para o desenvolvimento da agroindústria têxtil, grãos, de fruticultura, produtos vegetais extrativos (carnaúba, babaçu e tucum), carcinicultura, piscicultura, avicultura e da construção civil. Estes fatores aliados às contínuas transformações qualitativas, verificadas no setor da agricultura, à política de incentivo fiscal e a outros fatores atrativos, vêm firmando as bases de sustentabilidade e de ampliação do setor industrial, especialmente, da agroindústria. Os estados vizinhos, Ceará e Maranhão, dispõem de grandes polos industriais com crescente demanda por mão-de-obra especializada e crescentes índices produtivos, com produção anual de R\$ 29 bilhões e R\$ 9,3 bilhões, Ceará e Maranhão, respectivamente (IBGE 2011). Os três estados juntos, Piauí, Ceará e Maranhão, apresentam grande demanda por mão-de-obra especializada, tanto na área industrial quanto no setor agrícola e agropecuário.

Parnaíba, cidade localizada ao Norte do estado, a pouco mais de 300 quilômetros de Teresina, tem a maior taxa de crescimento econômico do Brasil, segundo levantamento realizado pelo anuário Multi Cidades – Finanças dos Municípios do Brasil, da Frente Nacional de Prefeitos (FNP) entre municípios do interior. A cidade é a segunda maior do estado e a quarta no Nordeste com maiores investimentos.

2.3.3. COMÉRCIO

O setor terciário vem se distinguindo como um dos mais expressivos segmentos econômicos na formação da renda interna. Os centros comerciais mais importantes são Teresina, Picos, Parnaíba, Piripiri, Floriano e Campo Maior, em virtude de

concentrarem não só o maior número de estabelecimentos atacadistas e varejistas como também as maiores parcelas de arrecadação de Impostos de Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS do estado. Além das unidades formais que compõem este segmento, é de grande relevância socioeconômica o papel desempenhado pelo comércio informal.

Parnaíba detém aproximadamente 95% dos quase 145 mil habitantes na zona urbana, o que reflete nos índices econômicos. A cidade obteve uma taxa de crescimento econômico de 229,2% em 2011, a melhor entre as cidades brasileiras nesse mesmo ano. Com um investimento de R\$ 34 milhões no ano de 2011 contra os R\$ 10,3 milhões que foram aplicados no ano de 2010, Parnaíba superou cidades como Jaboatão dos Guararapes-PE, Caucaia-CE e Arapiraca-AL, com 107,1%, 98,2% e 90,2%, respectivamente.

O turismo é uma das maiores expectativas de investimento comercial da cidade de Parnaíba. O setor busca atender aos diversos perfis de turistas que procuram o estado para fazerem passeios como o do Delta do Parnaíba, o da Rota das Emoções, do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses (MA) e do Parque Nacional de Jericoacoara (CE). Quando se trata de turismo, seja em alta ou baixa temporada, Parnaíba é a principal porta de entrada dos turistas no estado do Piauí.

2.3.4. EDUCAÇÃO

Nos últimos anos, o estado do Piauí avançou no que se refere à qualidade da educação. Em 2007, por exemplo, superou as metas de crescimento estabelecidas para o ensino fundamental. Os dados que comprovam este fato são do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), divulgados pelo Ministério da Educação, os quais mostram que o Piauí foi um dos Estados de maior destaque. Segundo o MEC, nas séries iniciais o estado obteve a nota 3,5 (2007: 2,9; 2009: 3,2) e nas séries finais, 3,5 (2007: 3,1; 2009: 3,3). Já o ensino médio, ficou próximo da meta: obteve 2,9 para uma previsão de 3,0 em 2007. Na região nordeste, os estados que chegaram mais próximo do Piauí foram Alagoas e o Rio Grande do Norte. Os resultados do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) em 2009 mostram que quatro escolas piauienses ficaram entre as 26 melhores do país.

No que se refere à educação superior, o Piauí conta com faculdades privadas, na capital e no interior. A Universidade Estadual do Piauí e a Universidade Federal do Piauí, que se expandiram de norte a sul do estado, implementando novos *Campi* em

Picos, Parnaíba, Floriano e Bom Jesus, juntas alcançam um número de 95.244 estudantes de graduação, 1080 de mestrado e 567 de doutorado (IBGE 2012). Os estados do Ceará e Maranhão apresentam 203.912 e 133.215 estudantes de graduação, respectivamente. O estado do Ceará conta com 4.560 discentes de mestrado e 1721 doutorandos. O estado do Maranhão possui 1.567 estudantes de mestrado e 343 futuros doutores. Esses números posicionam essa região como emergente e promissora na educação superior, fator que comprova a alta demanda por educação superior no Piauí e estados vizinhos.

Em relação ao ensino fundamental e médio, a proporção de crianças e jovens frequentando escolas ou tendo completado determinados ciclos próprios da educação indica a situação desta entre a população em idade escolar de um município e compõe o IDHM Educação.

Em Parnaíba-PI, no período de 2000 a 2010, a proporção de crianças com idade entre 5 a 6 anos na escola cresceu 14,44%, e no período compreendido entre 1991 a 2000, 62,78%. A proporção de crianças de 11 a 13 anos frequentando os anos finais do ensino fundamental cresceu 105,41% entre 2000 e 2010, e 117,01% entre 1991 e 2000.

A proporção de jovens entre 15 e 17 anos com ensino fundamental completo cresceu 99,62% no período de 2000 a 2010 e 183,96% no período de 1991 a 2000. Já a proporção de jovens entre 18 e 20 anos com ensino médio completo cresceu 168,68% entre 2000 e 2010 e 112,83% entre 1991 e 2000.

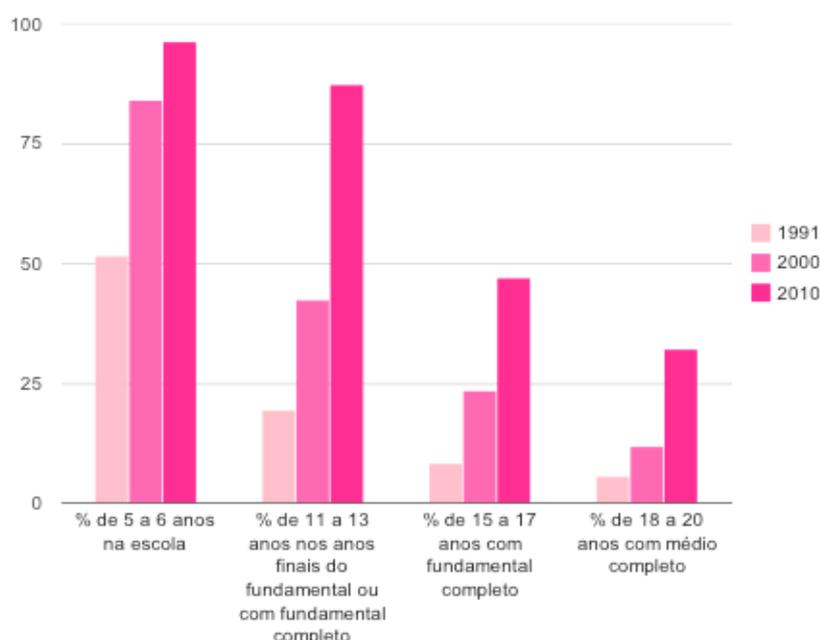


Figura 9. Fluxo escolar por faixa etária dos estudantes de Parnaíba – PI, no período de 1991 a 2010.

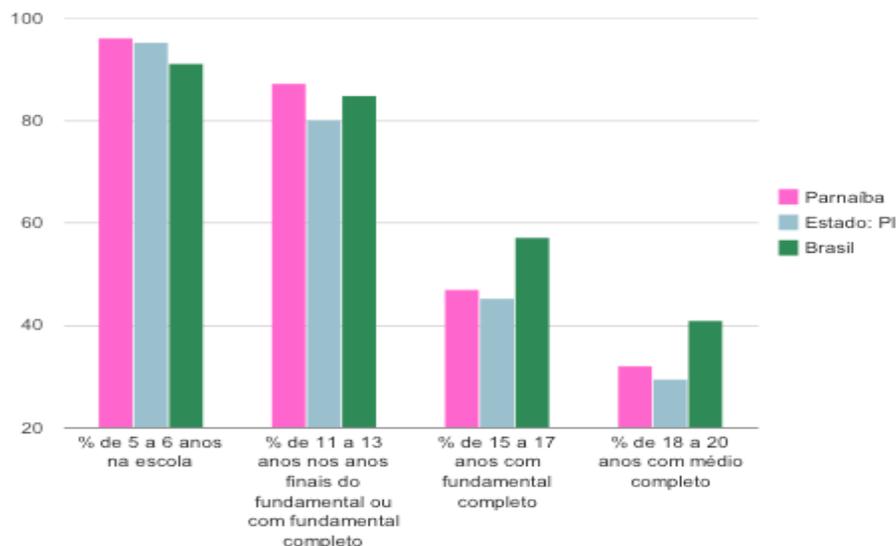


Figura 10. Fluxo escolar por faixa etária dos estudantes de Parnaíba – PI, no ano de 2010.

Em 2010, dos alunos com idade entre 6 e 14 anos da cidade de Parnaíba, um percentual de 60,36% estava cursando o ensino fundamental regular na série correta para a idade. Em 2000, a porcentagem era de 38,93% e, em 1991, de 19,69%. Entre os jovens de 15 a 17 anos, estavam cursando o ensino médio regular sem atraso um percentual de 25,17% no ano de 2010. Em 2000 eram 10,46% e no ano de 1991, o índice era de 1,86%. Entre os alunos de 18 a 24 anos, estava cursando o ensino superior em 2010 um percentual de 13,89%, um total de 3,70% no ano 2000 e, em 1991, um índice de 2,02%.

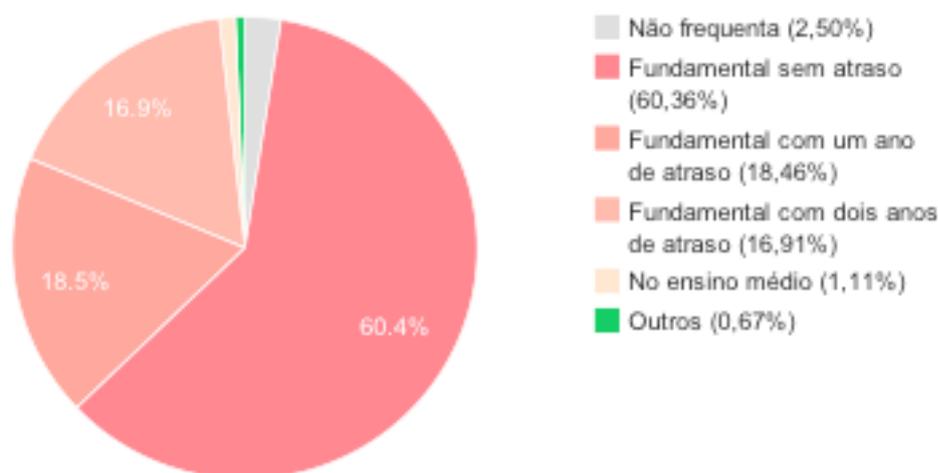


Figura 11. Frequência escolar de estudantes de 6 a 14 anos de idade na cidade de Parnaíba – PI, no ano de 2010.

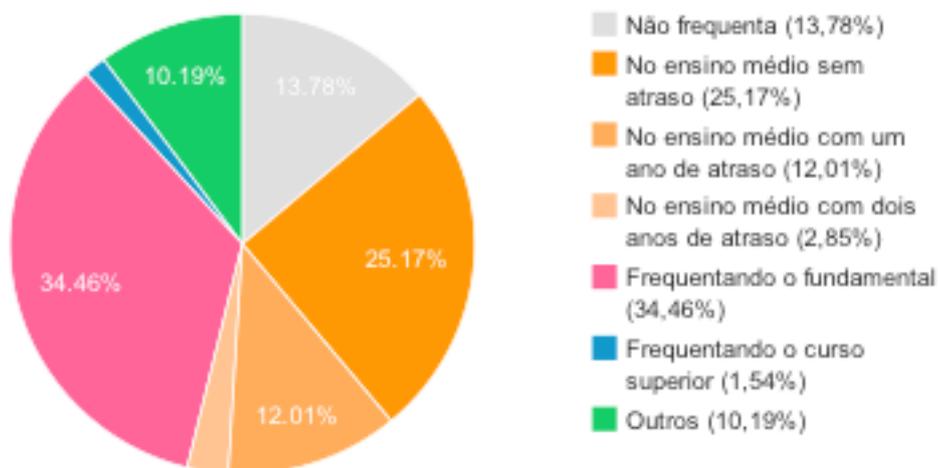


Figura 12. Frequência escolar de estudantes de 15 a 17 anos de idade na cidade de Parnaíba – PI, no ano de 2010.

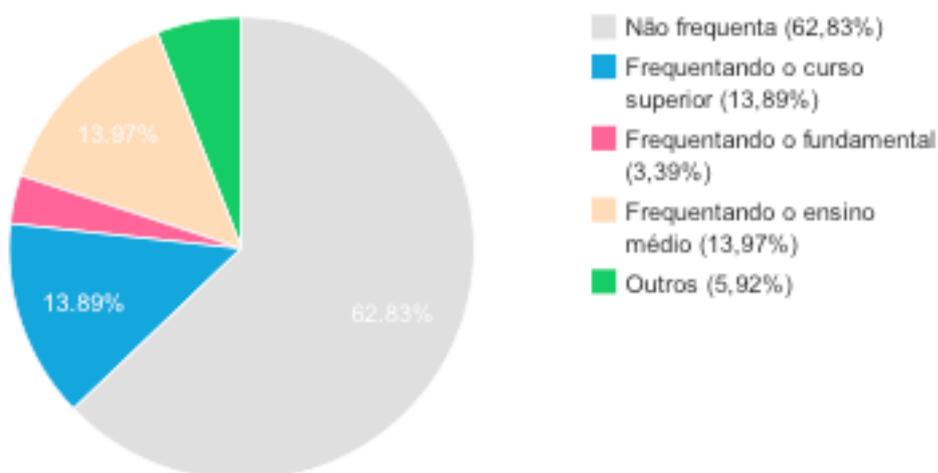


Figura 13. Frequência escolar de estudantes de 18 a 24 anos de idade na cidade de Parnaíba – PI, no ano de 2010.

Em relação à população adulta, a escolaridade é um importante indicador de acesso ao conhecimento e também compõe o IDHM Educação. Em 2010, um total de 51,14% da população do país com 18 anos de idade ou mais tinha completado o ensino fundamental e 33,73% havia concluído o ensino médio. No Piauí, os números que expressam esses dados são 41,18% e 26,87%, respectivamente. Esse indicador carrega uma grande inércia, em função do peso das gerações mais antigas e de menor escolaridade, no entanto, a taxa de analfabetismo da população de 18 anos ou mais diminuiu 13,86% nas últimas duas décadas.

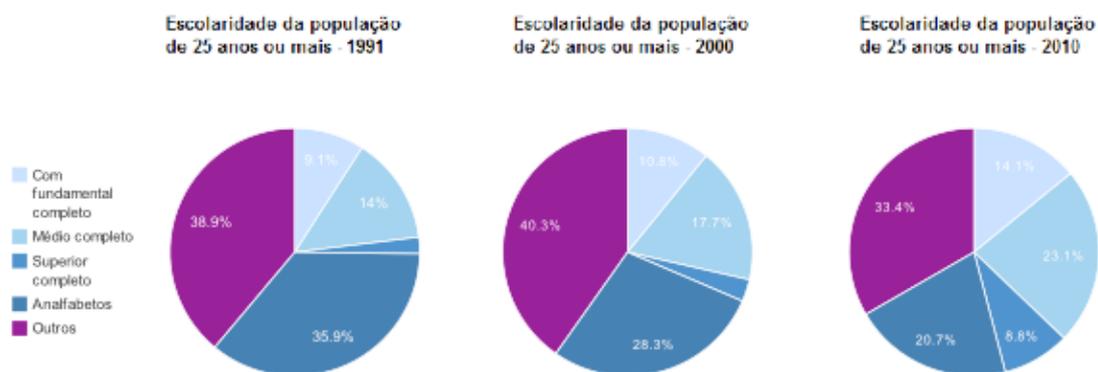


Figura 14. Índices de escolaridade da população de 25 anos ou mais de Parnaíba-PI entre os anos de 1991 a 2010.

Os anos esperados de estudo indicam o número de anos que a criança que inicia a vida escolar no ano de referência tende a completar. Em 2010, Parnaíba tinha 10,09 anos esperados de estudo, em 2000 tinha 7,52 anos e, em 1991, o percentual foi de 6,53 anos. No estado do Piauí, os anos esperados de estudo eram 9,23 anos em 2010, 6,68 anos em 2000 e 5,89 anos em 1991.

2.4 - ASPECTOS SOCIAIS

2.4.1 – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO – IDH

Nos últimos anos, ocorreu um aumento acentuado do número de pessoas que escolhem habitar a cidade de Parnaíba na busca por uma melhor qualidade de vida. Tal escolha é comumente justificada pelas características climáticas, o baixo custo de vida, a ascensão do comércio, a acessibilidade a um ensino superior de qualidade, a interrelação com os estados vizinhos, o potencial turístico, os investimentos e a busca por emprego na zona industrial. Todos esses fatores destacam a região como a responsável por um dos índices mais promissores de desenvolvimento do estado e região. Pode-se verificar um pouco mais das consequências desses fatores nas tabelas a seguir:

Tabela 2. Índice de Desenvolvimento Humano do Estado do Ceará

Localidade	IDHM	IDHM Renda	IDHM Longevidade	IDHM Educação	Renda per capita	População total	População Rural	População urbana
Ceará	0,682	0,651	0,793	0,615	460,63	8452381	2105824	6346557
Acaraú	0,601	0,554	0,758	0,517	250,79	57551	29309	28242

Barroquinha	0,571	0,512	0,72	0,505	192,96	14476	4706	9770
Bela Cruz	0,623	0,533	0,76	0,598	221,07	30878	17881	12997
Camocim	0,62	0,565	0,729	0,578	269	60158	15501	44657
Chaval	0,586	0,524	0,716	0,536	208,7	12615	3447	9168
Cruz	0,632	0,573	0,752	0,586	282,51	22479	12910	9569
Granja	0,559	0,495	0,778	0,453	173,99	52645	26753	25892
Itarema	0,606	0,529	0,753	0,558	214,89	37471	21533	15938
Jijoca de Jericoacoara	0,652	0,614	0,723	0,625	365,46	17002	11446	5556
Marco	0,612	0,564	0,734	0,553	266,87	24703	9268	15435
Martinópolis	0,599	0,541	0,76	0,522	232,17	10214	2207	8007
Morrinhos	0,588	0,524	0,76	0,511	208,9	20700	11088	9612
Uruoca	0,566	0,503	0,745	0,485	182,85	12883	5212	7671
Carnaubal	0,593	0,536	0,76	0,513	224,37	16746	8786	7960
Croatá	0,59	0,497	0,76	0,544	176,12	17069	8031	9038
Guaraciaba do Norte	0,609	0,552	0,776	0,528	247,55	37775	20372	17403
Ibiapina	0,608	0,559	0,767	0,525	258,57	23808	13065	10743
São Benedito	0,611	0,562	0,764	0,531	263,94	44178	19624	24554
Tianguá	0,657	0,628	0,768	0,587	398,29	68892	23073	45819
Ubajara	0,648	0,595	0,769	0,594	325,13	31787	16437	15350
Viçosa do Ceará	0,571	0,521	0,753	0,475	204,23	54955	37128	17827
Santa Quitéria	0,616	0,546	0,775	0,553	238,84	42763	20503	22260
Sobral	0,714	0,647	0,832	0,675	448,89	188233	21923	166310
Ipueiras	0,573	0,534	0,735	0,479	222,22	37862	19504	18358
Massapê	0,616	0,541	0,778	0,554	231,47	35191	11208	23983
Santana do Acaraú	0,587	0,536	0,755	0,5	224,83	29946	14574	15372
Irauçuba	0,605	0,526	0,755	0,557	211,75	22324	7981	14343
Coreaú	0,61	0,526	0,758	0,568	210,65	21954	7731	14223
Forquilha	0,644	0,583	0,76	0,602	300,9	21786	6313	15473
Reriutaba	0,601	0,56	0,761	0,509	260,65	19455	8865	10590
Hidrolândia	0,597	0,549	0,775	0,499	243,41	19325	8271	11054
Cariré	0,596	0,537	0,749	0,526	225,75	18347	10046	8301
Varjota	0,611	0,575	0,728	0,545	286,41	17593	3177	14416
Graça	0,57	0,514	0,755	0,477	195,67	15049	9234	5815
Mucambo	0,607	0,565	0,732	0,541	269,65	14102	5036	9066

Tabela 3. Índice de Desenvolvimento Humano do Estado do Maranhão

Localidade	IDHM	IDHM Renda	IDHM Longevidade	IDHM Educação	Renda per capita	População total	População Rural	População urbana
Maranhão	0,639	0,612	0,757	0,562	360,34	6574789	2427640	4147149
ÁguaDoce do Maranhão	0,5	0,494	0,697	0,363	172,55	11581	8448	3133
Araioses	0,521	0,497	0,709	0,402	175,81	42505	30460	12045
Brejo	0,562	0,517	0,758	0,454	200,25	33359	21019	12340
Belágua	0,512	0,417	0,707	0,455	107,14	6524	3261	3263

Buriti	0,548	0,479	0,714	0,48	157,21	27013	18614	8399
Afonso Cunha	0,529	0,471	0,725	0,434	149,78	5905	2671	3234
Anapurus	0,581	0,511	0,764	0,502	192,8	13939	6775	7164
Chapadinha	0,604	0,554	0,77	0,517	251,75	73350	20468	52882
Magalhães de Almeida	0,567	0,502	0,729	0,499	181,73	17587	8624	8963
Milagres do Maranhão	0,527	0,465	0,764	0,413	144,42	8118	6358	1760
Mata Roma	0,57	0,483	0,776	0,494	161,49	15150	8018	7132
São Bernardo	0,572	0,514	0,762	0,479	196,57	26476	14676	11800
São Benedito do Rio Preto	0,541	0,468	0,749	0,452	147,34	17799	6750	11049
Santa Quitéria do Maranhão	0,555	0,49	0,76	0,458	168,77	29191	15050	14141
Santana do Maranhão	0,51	0,445	0,758	0,394	127,77	11661	9819	1842
Urbano Santos	0,588	0,506	0,77	0,522	186,07	24573	7199	17374
Tutóia	0,561	0,543	0,722	0,451	235,35	52788	34108	18680
Santo Amaro do Maranhão	0,518	0,454	0,738	0,416	135,04	13820	10190	3630
Primeira Cruz	0,512	0,448	0,722	0,414	129,85	13954	9665	4289
Paulino Neves	0,561	0,481	0,72	0,511	159,46	14519	9865	4654
Humberto de Campos	0,535	0,443	0,759	0,455	125,91	26189	15683	10506
Barreirinhas	0,57	0,515	0,752	0,479	197,08	54930	32877	22053

2.4.2 - SAÚDE

A cidade de Parnaíba, polo do Território de Desenvolvimento das Planícies Litorâneas, é referência para toda a região Norte do estado, incluindo, ainda, os municípios dos estados do Maranhão e Ceará. Em conformidade com a Política Nacional de Saúde, o município é gestor pleno do SUS, sendo a Secretaria Municipal de Saúde responsável pela organização, regulação, fiscalização dos serviços de saúde em seu território. Como sede da 1ª Diretoria Regional de Saúde, possui em seu território o Hospital Estadual Dirceu Arcoverde, referência para todos os municípios integrantes do território e de outros estados. Dados de 2005 indicam que na cidade existiam 60 estabelecimentos de Saúde, sendo 25 do setor público; destes, quatro estão sob gestão estadual e 21 sob gestão municipal. O setor privado apresenta 35 estabelecimentos sendo 32 com fins lucrativos e três sem fins lucrativos. A rede municipal apresenta uma capacidade instalada, conforme Tabela 5.

Tabela 4. Capacidade de saúde instalada em Parnaíba, 2007.

Tipo de Unidades de Saúde	Nº de unidades
Centro de Atenção Psicossocial	1
Postos de Saúde	27
Pronto-Atendimento	1
Centro de especialidades	1
Laboratório Municipal	1

Uma pesquisa de avaliação com os usuários do SUS, realizada nas Unidades de Saúde (US) do Estado (SIND SAUDE, 2012) revelou que dentre os usuários que estavam nas US da Planície Litorânea com sede em Parnaíba, 40% tinham estado anteriormente em US da própria cidade de Parnaíba, 66% tinham passado pelo Hospital de outro município do mesmo território (Buriti dos Lopes), 20% vinham de US de municípios do Maranhão e 6,67% de municípios do Ceará, o que demonstra a abrangência da população a ser coberta pelos serviços disponíveis na região.

No cenário de Parnaíba e região, assim como em todo o Brasil, permanece o desafio de concretizar no cotidiano da população aos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde brasileiro, que visa superar os indicadores de morbimortalidade por meio da promoção do acesso a serviços com qualidade, resolutivos, no qual atuem profissionais com as competências requeridas, acrescidas dos valores humanísticos, exige compromisso institucional e político para que se consiga acrescentar mais vida aos anos conquistados com o aumento da expectativa de vida, em decorrência dos avanços da ciência e da tecnologia.

Neste contexto, no ano de 2007 foram implantados o Curso de Biomedicina, Fisioterapia e Psicologia. Está sendo implantado o curso de Medicina no *campus* Ministro Reis Velloso, objetivando formar profissionais competentes para, entre outros aspectos, pesquisar e otimizar os serviços de saúde, utilizando conhecimentos nos três níveis de saúde. Desta forma, o perfil do profissional da área de saúde será capaz de conhecer, pesquisar, intervir no processo saúde-doença da população e, que também seja capaz de utilizar a ética e a bioética como forma de respeitar a identidade cultural da comunidade onde atua, fazendo uso racional de seus saberes e dos instrumentos de trabalho, utilizando e gerando conhecimentos e novas tecnologias como meio de promover o bem-estar nas pessoas.

2.5 – SUSTENTABILIDADE

Situado entre os estados do Piauí, Ceará e Maranhão, o Delta do Parnaíba é o terceiro maior Delta do mundo e o único encontrado no Continente Americano a desaguar diretamente no oceano. Está inserido dentro da Área de Proteção Ambiental Federal-APA, com 362.000 km², criada pelo Decreto Lei n° 98.897 de 28 agosto 1996, com o objetivo de conservar a mata fluvial e o complexo dunar local. Sua área está localizada quase 70% no Piauí (municípios de Parnaíba, Luís Correia, Ilha Grande de Santa Isabel e Cajueiro da Praia), 20% no Maranhão (Tutóia, Araióses, Água Doce e Paulino Neves) e pouco menos de 10% no Ceará (municípios de Chaval e Barroquinha) (IBAMA, 1998).

Possui uma área de cerca de 2.750 Km². Trata-se de um complexo mosaico de ecossistemas entrecortados por baías e estuários, caracterizado como uma região fluvio-marinha bastante dinâmica, formada pela tensão ecológica entre as formações de Cerrado, Caatinga e sistemas marinhos.

A vegetação desta região é caracterizada pela transição de floresta amazônica e atlântica e possui alta taxa de endemismo. É também um santuário de diversas espécies de peixes, caranguejos, lagostas e camarões, mais de 140 espécies de aves, além de outros animais. O Delta do Parnaíba é formado por cerca de 80 ilhas e entre as ilhas existem os igarapés, verdadeiros caminhos aquáticos que contribuem sobremaneira com o acesso à região, e em volta das ilhas se desenvolvem os mangues. Estes cumprem papel muito importante para o equilíbrio ecológico da região, pois abrigam milhões de espécies, constituindo-se numa extensa região de alimentação e abrigo para espécies em extinção, como o guará-vermelho e o peixe-boi marinho.

Ecossistemas como o mangue, do mesmo modo que os cerrados, por serem frágeis, require estudos científicos aprofundados sobre a biodiversidade e o emprego de técnicas de manejo que minimizem os impactos hoje verificados.

A presença da UFPI, instituto de ensino, de pesquisa e de formação de pesquisadores, ao lado deste ecossistema importante e rico, oferece excelentes oportunidades para melhorar essa situação em tempo hábil, dando o apoio necessário. O desenvolvimento de perícia na região para o conhecimento da flora, fauna e ecologia da região deltaica é de suma importância para estudos aplicados, tais como: uso sustentável de biodiversidade com potencial econômico, busca de novos meios de preservar e proteger espécies e ambientes ameaçados por atividades humanas; resolução de

problemas ambientais como, por exemplo, o movimento de dunas na região e o monitoramento de poluição, usando espécies indicadoras; pesquisas mais minuciosas sobre a diversidade genética em populações naturais de espécies de importância econômica local como o cajuí (*Anacardium microcarpum* Ducke) e o jaborandi (*Pilocarpus microphyllus* Stapf ex Wardlew.), dentre outros.

Assim, coordenar e/ou auxiliar equipes multidisciplinares na elaboração de estratégias, de políticas, de planos e de leis que envolvam o uso sustentável de recursos naturais e serviços ambientais na região do Delta do Parnaíba são também atributos para a formação acadêmica e para toda a comunidade que habita neste importante ecossistema.

3 - ANÁLISE DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DO CAMPUS EM FUNCIONAMENTO

3.1 - ESTRUTURA ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA DO CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO

A estrutura acadêmico-administrativa do *campus* Ministro Reis Velloso está organizada da seguinte forma:

- Uma Coordenação Geral;
- Uma Secretaria Executiva;
- Uma Coordenadoria Acadêmica, composta por três divisões: Ensino, Extensão e Pesquisa e Pós-Graduação;
- Uma Coordenadoria de Gestão, Planejamento e Avaliação, composta por quatro divisões: Desenvolvimento e Gestão de Pessoal, Administração, Compras e Controle Financeiro e Controle de Material de Consumo e Bens Patrimoniais;
- Doze Cursos de Graduação;
- Uma Biblioteca.

Para desenvolver suas atividades acadêmicas, administrativas e de apoio, o *campus* conta com professores efetivos e substitutos da carreira do magistério superior, técnico-administrativos, bolsistas e prestadores de serviços, conforme quadros 1, 2, 3 e 4 a seguir:

Tabela 5. Docentes do ensino superior, por curso, titulação e regime de trabalho. (*) Cursos já existentes.

CURSOS (*)	TITULAÇÃO				REGIME DE TRABALHO			TOTAL
	Dr	Ms	Esp	Grad	20	40	DE	
PROFESSORES EFETIVOS								
Administração		09	01			10	DE	10
Biomedicina	14	01				15	DE	15
Ciências Biológicas	14	04				18	DE	18
Ciências Contábeis	01	04	07	02		14	DE	14
Economia	01	09	03			11	DE	11
Engenharia de Pesca	07	10				17	DE	17
Fisioterapia	6	14	0	0	0	20	DE	20
Matemática	03	10				13	DE	13
Medicina	18	-	-	-	-	4	DE	18
Pedagogia	02	10	03			13	DE	13
Psicologia	09	12				21	DE	21
Turismo	02	12				14	DE	14
Subtotal	59	95	14	02		157	DE	178
PROFESSORES SUBSTITUTOS								
Administração								
Biomedicina	01	01	01	01		04		04
Ciências Biológicas		2				2		2
Ciências Contábeis				07				07
Economia			2			2		2
Engenharia de Pesca		01	02			03		03
Fisioterapia		14				14		14
Matemática		01	01			02		02
Medicina								0
Pedagogia		02	02					4

Psicologia		03	02			05		05
Turismo		01	04			05		05
Subtotal								
Total Geral	01	23	12	01	05	32		48

Conforme quadro anterior, o número de professores efetivos que atuam nos cursos de graduação ainda é insuficiente, apresentando uma média de 14 docentes por curso. Pode-se, ainda, somar a esse quadro o processo de expansão e reestruturação que vem sendo desenvolvido no *campus* Ministro Reis Velloso, com o aumento das vagas já existentes. Contudo, é importante observar o salto, tanto quantitativo quanto qualitativo, experimentado pelo *campus* após sua inserção no Projeto de Expansão e no Programa REUNI do Governo Federal. Até então, os cursos ofertados eram, em sua maioria, restritos às licenciaturas para a formação de professores, havendo uma lacuna na oferta de cursos para a formação de profissionais em outras áreas do conhecimento que viessem a atender as potencialidades e as demandas locais e regionais, contribuindo para a verticalização da produção em áreas estratégicas para o estado.

Atualmente, o *campus* Ministro Reis Velloso oferta 11 cursos regulares, em diversas áreas, totalizando 4.087 alunos matriculados.

Em 2006, antes do Projeto de Expansão, o *campus* Ministro Reis Velloso possuía em seu quadro de pessoal apenas 44 docentes, sendo que destes, 27 eram mestres e os demais eram especialistas ou graduados. Hoje, são 178 docentes e o aumento substancial no número de docentes ocorreu devido a uma potencialização na qualificação desse segmento, que atualmente é composto por 59 doutores e 95 mestres.

Verifica-se, também, que a capacitação do quadro docente em nível de mestrado e doutorado tem acompanhado a política geral da Instituição, uma vez que, do total de mestres, 34 encontram-se em processo de formação em nível de doutorado.

O mesmo processo vem ocorrendo com o quadro técnico-administrativo que, em 2006, era composto por apenas 13 servidores. Hoje, esse quadro é constituído de 66 técnico-administrativos, um aumento consideravelmente expressivo. Ainda, houve melhoria no nível de escolaridade desses servidores. Embora ainda exista carência de servidores técnico-administrativos frente ao processo contínuo de expansão das atividades acadêmicas e administrativas, esse quadro se apresenta como elemento facilitador das atividades técnicas e administrativas que, se bem aproveitado em suas

áreas de atuação, poderão contribuir para um bom desempenho do *campus*. Os servidores possuem atualmente a seguinte formação acadêmica:

Tabela 6. Corpo técnico-administrativo do *campus*, por grupo e regime de trabalho.

CARGO	REGIME TRABALHO	TOTAL GERAL
Administrador	40 h	5
Assistente em Administração	40 h	18
Analista em TI	40 h	01
Assistente Social	40 h	02
Bibliotecário	40 h	04
Biólogo	40 h	03
Contador	40 h	02
Fisioterapeuta	40 h	01
Motorista	40 h	01
Odontólogo	40 h	01
Nutricionista	40 h	01
Secretária dos Cursos de Graduação	40 h	01
Secretária Executiva	40 h	02
Servente de Limpeza	40 h	01
Servente de Obras	40 h	01
Técnico em Assuntos Educacionais	40 h	01
Técnico em Laboratório	40 h	07
Telefonista	40 h	01
Vigilante	40 h	05
Técnico em libras	40	01
Técnico em edificações	40	40
Biomédico	40	40
Economista	40	40
Engenheiro de pesca	40	40
Técnico de NTI	40	40
Médico clínico	40	40
Pedagogo	40	40
Técnico em anatomia	40	40
Enfermeiro	40	40
Secretaria executiva	40	40
Técnico em laboratório de análises clínicas	40	40
TOTAL GERAL		66

Além do pessoal técnico-administrativo, o *campus* conta ainda com bolsistas e prestadores de serviço nas atividades administrativas, os quais desenvolvem atividades administrativas complementares.

Tabela 7. Número de alunos por curso no *campus* da UFPI de Parnaíba – PI

CURSOS	NO. DE ALUNOS
Administração	258
Biomedicina	434
Ciências Biológicas	479
Ciências Contábeis	388
Economia	220
Engenharia de Pesca	323
Fisioterapia	443
Matemática	450
Medicina	40
Pedagogia	191
Psicologia	482
Turismo	379
TOTAL	4.087

Tabela 8. Consolidado de gratificações existentes no *campus* Ministro Reis Velloso, Parnaíba-Piauí.

NÍVEL	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
CD			1	1				02
FG	04	01	01	01	01		01	09
FCC	11							11

Tabela 9. Tipos de bolsa, quantidade de Bolsistas e órgãos de fomento

TIPO DE BOLSA	QUANTIDADE	FINANCIAMENTO			
		PNAES	CNPq	CAPES	UFPI
Bolsa de Assistência Estudantil (BAR)	409	409			
Auxílio Creche (AC)	10	10			
Isenção da taxa de alimentação	34	34			
Residência Universitária não e auxílio financeiro, assistência	26	26			
Bolsa PIBIC	25		13		12
Bolsa PIBIT	05		05		
PIBID	180			180	
Monitoria Remunerada	42				42
PET	10			10	

Ciência sem fronteiras	06		06		
TOTAL	767	479	24	190	54

Tabela 10. Relação de bolsas de monitoria remuneradas e não remuneradas por curso.

CURSO	REMUNERADAS	NÃO REMUNERADAS
Administração	01	01
Biologia	09	21
Biomedicina	06	30
Ciências Contábeis	02	02
Ciências Econômicas		02
Engenharia de Pesca	02	
Fisioterapia	09	23
Matemática	02	02
Pedagogia	0	0
Psicologia	8	38
Turismo	03	06
TOTAL	42	121

Tabela 11. Identificação quantidade e função de empresas prestadores de serviço.

SETOR	FUNÇÃO	QUANTIDADE	EMPRESA
Campus Ministro Reis Velloso	Servente de limpeza	39	SERVFAZ
	Contínuo	03	SERVFAZ
	Operador de micro	19	SERVFAZ
	Copeira	01	SERVFAZ
	Eletricista	01	SERVFAZ
	Vigilante	33	PIVSEG (11) SETSEG (22)
	Cozinheiro	05	SERVFAZ
	Encarregado	01	SERVFAZ
	Auxiliar de cozinha	15	SERVFAZ
	Bombeiro hidráulico	01	SERVFAZ
	Atendente	05	SERVFAZ
	Motorista	05	ATITUDE
	Agente de portaria	02	SERVFAZ
	Almoxarife	02	SERVFAZ
TOTAL		129	

Apesar do *campus* contar com um quadro limitado de docentes e técnico-administrativos para a realização de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, tem cumprido seu papel de formador de profissionais qualificados nas diversas áreas do conhecimento. Mesmo assim, o desafio ainda é grande, uma vez que existe carência de profissionais, tanto nos cursos que já são ofertados quanto em outras áreas em que ainda não existe curso no *campus*. Essa necessidade de formação tem se apresentado como um desafio para a atual gestão, pois a ampliação de demandas educacionais do *campus* requer ampliação de pessoal qualificado (professores e técnico-administrativos), espaço físico e recursos financeiros, entre outros fatores que, em sua maioria, estão fora da governabilidade local.

As ações desenvolvidas pelo *campus* na região norte do Piauí têm sido fundamentais não só para sua consolidação como instituição de produção do conhecimento, mas também como uma das principais responsáveis pela formação de profissionais qualificados, em vista do atendimento da demanda sempre crescente nas mesorregiões. Suas ações são percebidas como centrais em função das diferentes iniciativas que o *campus* empreendeu e/ou que vem empreendendo na área.

Tabela 12. Cargos existentes no setor administrativo

Diretor

Vice-Diretor

Coordenador Administrativo-Financeiro

Secretária de Cursos de Graduação

Chefe do Deptº de Administ. e Informática

Subchefe do Deptº de Administ. e Informática

Chefe do Deptº de C. Econ. e Quantitativas

Subchefe do Deptº de C. Econ. e Quantitativas

Chefe do Deptº de C. Contábeis e Jurídicas

Subchefe do Deptº de C. Contábeis e Jurídicas

Chefe do Deptº Ciências Sociais e da Educação

Subchefe do Deptº Ciências Sociais e da Educação

Coordenador do Curso de Administração

Subcoordenador do Curso de Administração

Coordenador do Curso de Pedagogia

Subcoordenador do Curso de Pedagogia

Coordenador do Curso de C. Contábeis

Subcoordenador do Curso de C. Contábeis

Coordenador do Curso de C. Econômicas

Subcoordenador do Curso de C. Econômicas

Chefe do Curso de Engenharia de Pesca

Subchefe do Curso de Engenharia de Pesca
Chefe do Curso de Grad. de Lic. em C. Biológicas
Subchefe do Curso de Grad. de Lic. em C. Biológicas
Chefe do Curso de Bacharelado em Turismo
Subchefe do Curso de Bacharelado em Turismo
Chefe do Curso de Grad. B. em Fisioterapia
Subchefe do Curso de Grad. B. em Fisioterapia
Chefe do Curso de Grad. B. em Psicologia
Subchefe do Curso de Grad. B. em Psicologia
Chefe do Curso de Grad. B. em Biomedicina
Subchefe do Curso de Grad. B. em Biomedicina
Chefe do Curso de Grad. Lic. P. em Matemática
Subchefe do Curso de Grad. Lic. P. em Matemática
Chefe da Unidade de Contabilidade e Finanças
Chefe da Divisão de Limpeza C. e Vigilância
Chefe da Biblioteca Setorial
Secretário Administrativo

4- CURSOS EXISTENTES

4.1 - CURSOS REGULARES EXISTENTES

Tabela 13. Cursos existentes no *campus* Ministro Reis Velloso, Parnaíba-Piauí.

Município/ <i>Campus</i>	Cursos de Graduação existentes a serem fortalecidos	Nº de vagas ofertadas	Corpo docente efetivo existente	Nº de docentes necessários a serem contratados		
				2015	2016	Total
Ministro Reis Velloso	Administração	50	11	3	0	2
	Biomedicina	100	15	3	0	1
	Ciências Biológicas	100	18	3	2	5
	Ciências Contábeis	100	14	4	1	5
	Economia	50	11	4	1	5
	Engenharia de Pesca	100	17	3	2	5
	Fisioterapia	100	20	12	2	14
	Matemática	100	13	3	2	5
	Medicina	80	18	-	-	-
	Pedagogia	100	13	3	2	5

	Psicologia	100	21	12	2	14
	Turismo	100	14	2	1	3
	TOTAL	1.160	157			

4.2 - CONTRATAÇÕES NECESSÁRIAS PARA CONSOLIDAÇÃO DA UFD

4.2.1 - DIMENSIONAMENTO DE DOCENTES NECESSÁRIOS

Tabela 14. Demonstrativo consolidado do número de docentes necessários para contratação para os cursos existentes e a serem criados no *campus* Ministro Reis Velloso-Parnaíba, de 2015 a 2018.

Cursos	Nº de vagas ofertadas	Nº de docentes necessários a serem contratados				
		2015	2016	2017	2018	Total
Cursos de graduação existentes a serem fortalecidos	180	52	15	8	4	259
Total						259

4.2.2 - DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL TÉCNICO - ADMINISTRATIVO NECESSÁRIO

Tabela 15. Pessoal técnico administrativo necessário para o funcionamento da UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA (UFD).

UNIDADE	2015		2016		2017		TOTAL		
	N.S	N.M	N.S	N.M	N.S	N.M	N.S	N.M	Geral
CAMPUS PARNAÍBA									
Assistente administrativo	00	30	00	00	00	00	00	00	30
Bibliotecário	02	0	00	00	00	00	00	00	02
Contador	01	00	00	00	00	00	00	00	01
Técnico de contabilidade	00	04	00	00	00	00	00	00	04
Engenheiro	02	00	00	00	00	00	00	00	02
Arquiteto	02	00	00	00	00	0	00	00	02
Nutricionista	02	00	00	00	00	0	00	00	02
Estatístico	02	0	0	0	0	0	0	0	02

Técnico em educação	0	02	0	0	0	0	0	0	02
Secretário executivo	3	0	0	0	0	0	0	0	03
Técnico em laboratório	0	6	0	0	0	0	0	0	06

Siglas: NS – Nível Superior; NM – Nível Médio.

5 - PATRIMÔNIO E INFRAESTRUTURA

5.1 – CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO

Atualmente, o CMRV está distribuído em dois setores que se subdividem em blocos, enumerados de 01 a 17, os quais contemplam: instalações administrativas, que incluem 4 Departamentos, 11 coordenações e chefias de curso, 11 centros acadêmicos, 01 diretório estudantil, 25 salas de aula, 13 laboratórios, 01 auditório com capacidade para 294 lugares, 02 salas de vídeo e videoteca, 01 Biblioteca setorial, escola de aplicação, empresas juniores, vestiários, banheiros, 01 quadra de esportes, cursinho pré-vestibular popular, 03 almoxarifado, 02 depósitos, 01 restaurante universitário e 01 estação de piscicultura.

Recentemente, o *campus* se transformou num canteiro de obras, com a construção de novas instalações como: prédio de gabinetes de docente, com quatro pavimentos, contendo área de convivência e lanchonete, além do prédio onde funcionará o curso de medicina, cinco pavimentos totalmente estruturados com laboratórios, salas de aula, duas salas de conferência e a construção de uma caixa d'água com capacidade para 350 mil litros, necessários para atender as exigências legais.

5.1.1 - SETOR I

Tabela 16. Infraestrutura física do Setor I existente no *campus* Ministro Reis Velloso, Parnaíba-PI.

PAVIMETO	ESPAÇO	QUANT.	ÁREA UNITÁRIA M ²	ÁREA TOTAL M ²	VALOR TOTAL
SETOR I BLOCO 1	SALA DE AULA	4	60,62	242,48	R\$ 484.960,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,3	51,3	R\$ 102.600,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	183,3	183,3	R\$ 366.600,00

SUBTOTAL				477,08	R\$ 954.160,00
SETOR I BLOCO 2	SALA DE AULA	4	60,62	242,48	R\$ 484.960,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,3	51,3	R\$ 102.600,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	230,1	230,1	R\$ 460.200,00
SUBTOTAL				523,88	R\$ 1.047.760,0
SETOR I BLOCO 3	SALA DE AULA	4	60,62	242,48	R\$ 484.960,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,3	51,3	R\$ 102.600,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	183,3	183,3	R\$ 366.600,00
SUBTOTAL				477,08	R\$ 954.160,00
SETOR I BLOCO 4	XEROX	1	10,97	10,97	R\$ 21.940,00
	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E INFORMÁTICA	1	22,52	22,52	R\$ 45.040,00
	NÚCLEO DE PESQUISA	1	10,97	10,97	R\$ 21.940,00
	COORDENAÇÃO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	1	22,52	22,52	R\$ 45.040,00
	COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO	1	22,52	22,52	R\$ 45.040,00
	COORD CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS	1	22,52	22,52	R\$ 45.040,00
	DEPARTAMENTO DE ECONOMIA	1	22,52	22,52	R\$ 45.040,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,3	51,3	R\$ 102.600,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	183,3	183,3	R\$ 366.600,00
SUBTOTAL				369,14	R\$ 738.280,00
SETOR I BLOCO 5	WC MASC/FEM	2	19,6	39,2	R\$ 78.400,00
	CANTINA	1	31,29	31,29	R\$ 62.580,00
	COZINHA	1	19,6	19,6	R\$ 39.200,00
	DEPARTAMENTO DE SERVIÇO	1	19,6	19,6	R\$ 39.200,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	178,34	178,34	R\$ 356.680,00
SUBTOTAL				288,03	R\$ 576.060,00
SETOR I BLOCO 6	SALA DE PROFESSOR	11	20,04	220,44	R\$ 440.880,00
	WC MASC/FEM	2	9,71	19,42	R\$ 38.840,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,3	51,3	R\$ 102.600,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	145,9	145,9	R\$ 291.800,00
SUBTOTAL				437,06	R\$ 874.120,00
SETOR I BLOCO 7	SALA DE VÍDEO	2	40,76	81,52	R\$ 163.040,00
	INFORMÁTICA	1	19,85	19,85	R\$ 39.700,00
	EMP JÚNIOR DE ECONOMIA	1	19,85	19,85	R\$ 39.700,00
	COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO	1	19,85	19,85	R\$ 39.700,00
	COORDENAÇÃO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO	1	19,85	19,85	R\$ 39.700,00
	EMP JÚNIOR DE CIÊNCIA CONTÁBEIS	1	19,85	19,85	R\$ 39.700,00

	EMP JÚNIOR DE ADMIN ISTRAÇÃO	1	19,85	19,85	R\$ 39.700,00
	ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE	1	41,13	41,13	R\$ 82.260,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,3	51,3	R\$ 102.600,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	137,12	137,12	R\$ 274.240,00
SUBTOTAL				430,17	R\$ 860.340,00
SETOR I BLOCO 8	SALA DE AULA	4	60,62	242,48	R\$ 484.960,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,3	51,3	R\$ 102.600,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	183,3	183,3	R\$ 366.600,00
SUBTOTAL				477,08	R\$ 954.160,00
SETOR I BLOCO 9	DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA	1	21,77	21,77	R\$ 43.540,00
	COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA	1	21,77	21,77	R\$ 43.540,00
	COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1	21,77	21,77	R\$ 43.540,00
	DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1	21,77	21,77	R\$ 43.540,00
	SINTUFPI	1	10,62	10,62	R\$ 21.240,00
	ADUFPI	1	10,62	10,62	R\$ 21.240,00
	COPA	1	10,62	10,62	R\$ 21.240,00
	FUNDAPI	1	10,62	10,62	R\$ 21.240,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,21	51,21	R\$ 102.420,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	70,41	70,41	R\$ 140.820,00
SUBTOTAL				251,18	R\$ 502.360,00
SETOR I BLOCO 10 BIBLIOTECA	ACERVO GERAL	1	122,27	122,27	R\$ 244.540,00
	SALA DA BIBLIOTECÁRIA	1	16,67	16,67	R\$ 33.340,00
	REC DE LIVRO	1	8,12	8,12	R\$ 16.240,00
	WC MASC/FEM	4	8,05	32,2	R\$ 64.400,00
	RECEPÇÃO	1	60,62	60,62	R\$ 121.240,00
	COPA	1	8,12	8,12	R\$ 16.240,00
	DEPÓSITO	1	19,52	19,52	R\$ 39.040,00
	SALA DE LEITURA	1	60,62	60,62	R\$ 121.240,00
	ESTUDO INDIVIDUAL	1	60,62	60,62	R\$ 121.240,00
	PROJETOS ESPECIAIS	1	40,07	40,07	R\$ 80.140,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	219,54		219,54	R\$ 439.080,00
SUBTOTAL				648,37	R\$ 1.296.740,0
SETOR I BLOCO 11	SALA DE REUNIÃO	1	34,54	34,54	R\$ 69.080,00
	WC MASC/FEM	3	2,7	8,1	R\$ 16.200,00
	SECRETARIA DA DIRETORIA	1	31,6	31,6	R\$ 63.200,00
	CLOSED	1	3,1	3,1	R\$ 6.200,00
	WC	1	5	5	R\$ 10.000,00
	DIRETORIA	1	31,6	31,6	R\$ 63.200,00
	COPEVE	1	40,93	40,93	R\$ 81.860,00

	SECRETARIA	1	40,93	40,93	R\$ 81.860,00
	DIVISÃO DE PESSOAL	1	25,45	25,45	R\$ 50.900,00
	DEPÓSITO	1	10,5	10,5	R\$ 21.000,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,21	51,21	R\$ 102.420,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	71,28	71,28	R\$ 142.560,00
	SUBTOTAL			354,24	R\$ 708.480,00
SETOR I BLOCO 12 AUDITÓRIO	CENTRAL DE AR-CONDICIONADO	1	8,83	8,83	R\$ 17.660,00
	CABINE DE PROJEÇÃO/SOM	1	15,96	15,96	R\$ 31.920,00
	ANTESSALA	1	8,7	8,7	R\$ 17.400,00
	AUDITÓRIO	1	428,02	428,02	R\$ 856.040,00
	DEPÓSITO	1	8,37	8,37	R\$ 16.740,00
	WC	1	7,53	7,53	R\$ 15.060,00
	SALA DE AULA	1	40,07	40,07	R\$ 80.140,00
	CAMARIM	1	19,52	19,52	R\$ 39.040,00
	LAVABO/SANITÁRIO	1	19,52	19,52	R\$ 39.040,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	352,78	352,78	R\$ 705.560,00
	SUBTOTAL			909,3	R\$ 1.818.600,0
SETOR I BLOCO 13	SALA DE PROFESSOR	15	19,95	299,25	R\$ 598.500,00
	WC MASC/FEM	2	9,47	18,94	R\$ 37.880,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	68,23	68,23	R\$ 136.460,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	140,66	140,66	R\$ 281.320,00
	SUBTOTAL			527,08	R\$ 1.054.160,0
SETOR I BLOCO 14	CENTRO ACADÊMICO	12	10,62	127,44	R\$ 254.880,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,51	51,51	R\$ 103.020,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	46,53	46,53	R\$ 93.060,00
	SUBTOTAL			225,48	R\$ 450.960,00
SETOR I BLOCO 15	DEPÓSITO GERAL	1	19,6	19,6	R\$ 39.200,00
	XEROX	1	19,6	19,6	R\$ 39.200,00
	CANTINA	1	30,61	30,61	R\$ 61.220,00
	DISPENSA	1	9,05	9,05	R\$ 18.100,00
	VIGILANTES	1	9,05	9,05	R\$ 18.100,00
	COZINHA	1	19,6	19,6	R\$ 39.200,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	82,44	82,44	R\$ 164.880,00
	SUBTOTAL			189,95	R\$ 379.900,00
SETOR I BLOCO 16	DIVISÃO DE MANUTENÇÃO/SERVIÇOS GERAIS	1	19,95	19,95	R\$ 39.900,00
	COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA	1	19,95	19,95	R\$ 39.900,00
	ALMOXARIFADO GERAL	1	40,93	40,93	R\$ 81.860,00
	DIVISÃO DE CONTABILIDADE	1	40,93	40,93	R\$ 81.860,00
	DIVISÃO DE PESSOAL	1	40,93	40,93	R\$ 81.860,00
	ARQUIVO	1	40,93	40,93	R\$ 81.860,00

	WC MASC/FEM	2	9,47	18,94	R\$ 37.880,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	51,21	51,21	R\$ 102.420,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	71,28	71,28	R\$ 142.560,00
SUBTOTAL				345,05	R\$ 690.100,00
SETOR I BLOCO 17	COORDENAÇÃO	7	19,95	139,65	R\$ 279.300,00
	DEPARTAMENTO	4	19,95	79,8	R\$ 159.600,00
	SALA DE REUNIÕES	2	40,93	81,86	R\$ 163.720,00
	CIRCULAÇÃO INTERNA	1	68,23	68,23	R\$ 136.460,00
	CIRCULAÇÃO EXTERNA	1	71,28	71,28	R\$ 142.560,00
SUBTOTAL				440,82	R\$ 881.640,00

5.1.2 - SETOR II

Tabela 17. Infraestrutura física do Setor II existente no *campus* Ministro Reis Velloso, Parnaíba-PI.

PAVIMETO	ESPAÇO	QUANT.	ÁREA UNITÁRIA M ²	ÁREA TOTAL M ²	VALOR TOTAL
SETOR II BLOCO 1 TÉRREO	TERAPIA EM GRUPO (PSICOLOGIA)	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	DISCUSSÃO DE CASOS (PSICOLOGIA)	1	30,67	30,67	R\$ 61.340,00
	LABORATÓRIO EXPERIMENTAL (PSICOLOGIA)	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	RECURSOS GRÁFICOS E AUDIOVISUAIS (TURISMO)	2	62,39	124,78	R\$ 249.560,00
	ALMOXARIFADO	2	30,52	61,04	R\$ 122.080,00
	CONSULTÓRIO	4	9,83	39,32	R\$ 78.640,00
	LABORATÓRIO	3	26,23	78,69	R\$ 157.380,00
	RECEPÇÃO	1	12,54	12,54	R\$ 25.080,00
	WC MAS/FEM	6	28,01	168,06	R\$ 336.120,00
	WC MAS/FEM PCD	1	4,25	4,25	R\$ 8.500,00
	MECANOTERAPIA	1	93,94	93,94	R\$ 187.880,00
	SALA DE AULA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	CONSULTÓRIO FISIOTERAPIA	5	14,82	74,10	R\$ 148.200,00
	BERÇÁRIO	1	14,82	14,82	R\$ 29.640,00
	ELETRO/MASSO/CRIOTERAPIA	5	9,85	49,25	R\$ 98.500,00
ÁREA LIVRE	1	99,51	99,51	R\$ 199.020,00	
SUBTOTAL				1.038,14	R\$ 2.076.280,0
SETOR II BLOCO 1 PAV SUPERIOR	SALA DE AULA	12	72,72	872,64	R\$ 1.745.280,0
	WC MAS/FEM	2	28,01	56,02	R\$ 112.040,00
	HALL	1	17,28	17,28	R\$ 34.560,00
	ÁREA LIVRE	1	206,76	206,76	R\$ 413.520,00
SUBTOTAL				1.152,70	R\$ 2.305.400,0

SETOR II BLOCO 2 TÉRREO	IMUNOLOGIA/PARASITOLOGIA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	SALA DE PREPARO	8	14,8	118,40	R\$ 236.800,00
	GENÉTICA E BIOLOGIA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	BIOFÍSICA/FISIOLOGIA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	ALMOXARIFADO	1	14,8	14,80	R\$ 29.600,00
	MICROBIOLOGIA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	DESCONTAMINAÇÃO E LAVAGEM	1	12,33	12,33	R\$ 24.660,00
	CAPELA	1	4,35	4,35	R\$ 8.700,00
	LABORATÓRIO MULTIDISCIPLINAR	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	HISTOLOGIA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	WC MAS/FEM	2	30,14	60,28	R\$ 120.560,00
	WC MAS/FEM PCD	1	4,25	4,25	R\$ 8.500,00
	LIMNOLOGIA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	ZOOLOGIA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	TECNOLOGIA DO PESCADO	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	BIOQUÍMICA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	BOTÂNICA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	ECOLOGIA	1	62,39	62,39	R\$ 124.780,00
	HALL	1	17,33	17,33	R\$ 34.660,00
ÁREA LIVRE	1	197,15	197,15	R\$ 394.300,00	
SUBTOTAL				1.177,57	R\$ 2.355.140,0
SETOR II BLOCO 2 PAV SUPERIOR	SALA DE AULA	9	72,72	654,48	R\$ 1.308.960,0
	ALMOXARIFADO	1	30,49	30,49	R\$ 60.980,00
	WC MAS/FEM	2	30,14	60,28	R\$ 120.560,00
	LAB DESENHO TÉCNICO	1	94,11	94,11	R\$ 188.220,00
	LAB DE INFOMÁTICA	2	62,22	124,44	R\$ 248.880,00
	HALL	1	30,49	30,49	R\$ 60.980,00
	ÁREA LIVRE	1	206,58	206,58	R\$ 413.160,00
SUBTOTAL				1.200,87	R\$ 2.401.740,0
SETOR II BLOCO 4	VARANDA/SERVIÇO	1	83,63	83,63	R\$ 167.260,00
	LAB DE TECNOLOGIA DE PESCA MÁQUINAS E MOTORES	1	83,63	83,63	R\$ 167.260,00
	DEPÓSITO MAT. DE PESCA	2	9,76	19,52	R\$ 39.040,00
	SALA DE ANATOMIA	1	83,63	83,63	R\$ 167.260,00
	SALA DE TANQUES	1	49,17	49,17	R\$ 98.340,00
	WC MASC/FEM	4	5,67	22,68	R\$ 45.360,00
	LAB HISPATOLOGIA	1	38,95	38,95	R\$ 77.900,00
	SALA DE NECROPSIA	1	62,37	62,37	R\$ 124.740,00
	DEPÓSITO GERAL	1	41,1	41,10	R\$ 82.200,00
	GARAGEM	1	126,16	126,16	R\$ 252.320,00
	APOIO/PLANTÃO	1	13,7	13,70	R\$ 27.400,00
	SERVIÇOS GERAIS	1	12,9	12,90	R\$ 25.800,00

	DEPÓSITO	1	5,87	5,87	R\$ 11.740,00
	ÁREA LIVRE	1	12,21	12,21	R\$ 24.420,00
	SUBTOTAL			655,52	R\$ 1.311.040,0
R.U	DESPENSA	1	95,04	95,04	R\$ 190.080,00
	CÂMARA FRIA RESFRIADOS/CONGELADOS	2	7,03	14,06	R\$ 28.120,00
	CÂMARA FRIA HORTIFRUTI/LATICÍNIOS	2	7,25	14,5	R\$ 29.000,00
	ANTICÂMARA	1	5,56	5,56	R\$ 11.120,00
	DESPENSEIRO	1	7,8	7,8	R\$ 15.600,00
	LIXO SECO	1	5,27	5,27	R\$ 10.540,00
	LIXO ÚMIDO	1	5,27	5,27	R\$ 10.540,00
	RECEBIMENTO E PRÉ-SELEÇÃO	1	25,56	25,56	R\$ 51.120,00
	FORNOS COMBINADOS	1	23,4	23,4	R\$ 46.800,00
	COZÇÃO ÚMIDA, COZÇÃO SECA/FRITURAS, RETAGUARDA DA DISTRIBUIÇÃO	1	110,8	110,8	R\$ 221.600,00
	PREPARO DE CARNES	1	12,9	12,9	R\$ 25.800,00
	PREPARO DE VEGETAIS/ESCOLHA DE CEREAIS	1	12,9	12,9	R\$ 25.800,00
	HIGIENIZAÇÃO E UTENSÍLIOS	1	13,48	13,48	R\$ 26.960,00
	ACESSO DO CAMINHÃO	1	37,15	37,15	R\$ 74.300,00
	SALA DA NUTRICIONISTA	1	15,25	15,25	R\$ 30.500,00
	SALA DOS ESTAGIÁRIOS	1	14,05	14,05	R\$ 28.100,00
	RECEPÇÃO	1	24,32	24,32	R\$ 48.640,00
	SALA DA ADMINISTRAÇÃO	1	10,54	10,54	R\$ 21.080,00
	LAVATÓRIO MAS/FEM	4	4,99	19,96	R\$ 39.920,00
	VESTIÁRIO FUNCIONÁRIO MASC/FEM	2	16,67	33,34	R\$ 66.680,00
	ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO DE COMIDA	1	30,48	30,48	R\$ 60.960,00
	REFEITÓRIO (192 LUGARES)	1	292,64	292,64	R\$ 585.280,00
	VENDA DE FICHAS	1	2,4	2,4	R\$ 4.800,00
	GUICHÊ DE IDENTIFICAÇÃO	1	2,4	2,4	R\$ 4.800,00
	LAVAGEM DE BANDEJAS	1	18,1	18,1	R\$ 36.200,00
	BANCA DE REVISTA/LIVRARIA	1	7,4	7,4	R\$ 14.800,00
	DML	1	4,25	4,25	R\$ 8.500,00
WC MASC/FEM	2	16,74	33,48	R\$ 66.960,00	
WC MASC/FEM PCD	2	3	6	R\$ 12.000,00	
ÁREA DE CIRCULAÇÃO	1	36,86	36,86	R\$ 73.720,00	
PÁTIO	1	198,4	198,4	R\$ 396.800,00	
	SUBTOTAL			1.133,56	R\$ 2.267.120,0
SETOR II PISCINA FISIOTERA-PIA	CASA DE BOMBAS	1	2,6	2,6	R\$ 5.200,00
	PISCINA	1	50	50	R\$ 100.000,00

	PASSARELA E RAMPA	1	12	12	R\$ 24.000,00
	ÁREA EXTERNA	1	202,83	202,83	R\$ 405.660,00
	HALL	1	17,47	17,47	R\$ 34.940,00
	WC MAS/FEM PCD	2	8,34	16,68	R\$ 33.360,00
	WC MAS/FEM	2	13,82	27,64	R\$ 55.280,00
	DEPÓSITO	2	3,66	7,32	R\$ 14.640,00
SUBTOTAL				336,54	R\$ 673.080,00
GINÁSIO POLIESPORTIVO	GINÁSIO POLIESPORTIVO	1	1.856,25	1856,25	R\$ 3.712.500,0
SUBTOTAL				1856,25	R\$ 3.712.500,0
RESERVATÓRIO ELEVADO (caixa d'água)	Capacidade de 350m ³ de água	1	350	914.977,75	914.977,75
SUBTOTAL				914977,75	

5.2 –INFRAESTRUTURAS ATUALMENTE EM CONSTRUÇÃO

5.2.1 - CURSO DE MEDICINA

Tabela 18. Infraestrutura do prédio do Bloco a ser destinado para o curso de Medicina.

PAVIMENTO	ESPAÇO	QUANT.	ÁREA UNITÁRIA M ²	ÁREA TOTAL M ²	VALOR TOTAL
TÉRREO	ANTECÂMARA	3	4,23	12,69	R\$ 25.380,00
	HALL	3	9,96	29,88	R\$ 59.760,00
	ESCADA	3	19,51	58,53	R\$ 117.060,0
	DE	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	DS	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	LAB MICROBIOLOGIA	1	83,78	83,78	R\$ 167.560,0
	ÁREA DE DESINFECÇÃO E DESCONTAMINAÇÃO	1	27,47	27,47	R\$ 54.940,00
	LAB PARASITOLOGIA	1	84,14	84,14	R\$ 168.280,0
	LAB CITO/HISTO/PATOLOGIA	1	84,14	84,14	R\$ 168.280,0
	LAB MORFOFUNCIONAL	1	122,16	122,16	R\$ 244.320,0
	SALA DE TÉCNICOS	1	40,22	40,22	R\$ 80.440,00
	WC MAS/FEM	2	20,37	40,74	R\$ 81.480,00
	WC MAS/FEM PCD	2	5,18	10,36	R\$ 20.720,00
	DEP REAGENTE	1	15,78	15,78	R\$ 31.560,00
	DEP MAT LAB	1	11,29	11,29	R\$ 22.580,00
	LABORATÓRIO DE FARMACOLOGIA	1	94,20	94,20	R\$ 188.400,0
	LABORATÓRIO DE BIOQUÍMICA	1	93,22	93,22	R\$ 186.440,0
	LABORATÓRIO DE APOIO	3	20,24	60,72	R\$ 121.440,0

	SALA DE AULA	1	72,06	72,06	R\$ 144.120,0
	ÁREA LIVRE	1	236,33	236,33	R\$ 472.660,0
	SUBTOTAL		1.046,10	1.183,17	R\$ 2.366.340,
1° ANDAR	ANTECÂMARA	3	4,23	12,69	R\$ 25.380,00
	HALL	3	9,96	29,88	R\$ 59.760,00
	ESCADA	3	19,51	58,53	R\$ 117.060,0
	DE	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	DS	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	DML	1	1,24	1,24	R\$ 2.480,00
	WC MAS/FEM	2	20,37	40,74	R\$ 81.480,00
	WC MAS/FEM PCD	2	5,18	10,36	R\$ 20.720,00
	SALAS DE AULA	9	84,05	756,45	R\$ 1.512.900,
	ESTUDO DE INFORMÁTICA	2	38,25	76,50	R\$ 153.000,0
	ÁREA LIVRE	1	243,03	243,03	R\$ 486.060,0
	SUBTOTAL		427,64	1.234,88	R\$ 2.469.760,
2° ANDAR	ANTECÂMARA	3	4,23	12,69	R\$ 25.380,00
	HALL	3	9,96	29,88	R\$ 59.760,00
	ESCADA	3	19,51	58,53	R\$ 117.060,0
	DE	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	DS	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	ESTUDO DE INFORMÁTICA	2	46,86	93,72	R\$ 187.440,00
	SALA DO ORIENTADOR	5	10,06	50,30	R\$ 100.600,0
	SALA DE REUNIÃO	1	30,88	30,88	R\$ 61.760,00
	ALMOXARIFADO	1	12,07	12,07	R\$ 24.140,00
	COPA	1	7,96	7,96	R\$ 15.920,00
	ARÉA DE CONVIVÊNCIA	1	26,66	26,66	R\$ 53.320,00
	SALA DOS PROFESSORES	1	41,14	41,14	R\$ 82.280,00
	ARQUIVO E DEPÓSITO	2	30,36	60,72	R\$ 121.440,0
	SALA DE APOIO PEDAGÓGICO	1	30,62	30,62	R\$ 61.240,00
	SALA DO NDE	1	30,62	30,62	R\$ 61.240,00
	COORDENAÇÃO DE CURSO	1	30,62	30,62	R\$ 61.240,00
	WC MAS/FEM	2	17,19	34,38	R\$ 68.760,00
	WC MAS/FEM PCD	2	5,18	10,36	R\$ 20.720,00
	SALA DE TUTORIA	12	31,24	374,88	R\$ 749.760,0
ÁREA LIVRE	1	243,03	243,03	R\$ 486.060,0	
	SUBTOTAL		630,01	1.184,52	R\$ 2.369.040,
3° ANDAR	ANTECÂMARA	3	4,23	12,69	R\$ 25.380,00
	HALL	3	9,96	29,88	R\$ 59.760,00
	ESCADA	3	19,51	58,53	R\$ 117.060,0
	DE	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	DS	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	LAB DE HABIL/CIRURGIA	2	47,68	95,36	R\$ 190.720,0
	SALA DE OBSERVAÇÃO	4	25,91	103,64	R\$ 207.280,0
	SALA DE CONTROLE A AVALIAÇÃO	1	17,04	17,04	R\$ 34.080,00
	HABILIDADE DE	8	9,80	78,40	R\$ 156.800,0

	COMUNICAÇÃO				
	DEPÓSITO	1	16,33	16,33	R\$ 32.660,00
	ALMOXARIFADO	1	47,57	47,57	R\$ 95.140,00
	SALA DE TÉCNICOS	1	40,22	40,22	R\$ 80.440,00
	WC MAS/FEM	2	17,19	34,38	R\$ 68.760,00
	WC MAS/FEM PCD	2	5,18	10,36	R\$ 20.720,00
	LABORATÓRIO DE HABILIDADES	4	66,87	267,48	R\$ 534.960,0
	ANTESSALA	1	62,84	62,84	R\$ 125.680,0
	SALA DE DISCUSSÃO	2	23,52	47,04	R\$ 94.080,00
	ÁREA LIVRE	1	243,03	243,03	R\$ 486.060,0
	SUBTOTAL		658,70	1.170,25	R\$ 2.340.500,
4º ANDAR	ANTECÂMARA	3	4,23	12,69	R\$ 25.380,00
	HALL	3	9,96	29,88	R\$ 59.760,00
	ESCADA	3	19,51	58,53	R\$ 117.060,0
	DE	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	DS	3	0,91	2,73	R\$ 5.460,00
	SALA DE CONFERÊNCIA	2	224,95	449,90	R\$ 899.800,0
	SALA DE EXPOSIÇÃO	2	242,43	484,86	R\$ 969.720,0
	CANTINA	1	17,75	17,75	R\$ 35.500,00
	DEPÓSITO	1	33,54	33,54	R\$ 67.080,00
	WC MAS/FEM	2	17,19	34,38	R\$ 68.760,00
	WC MAS/FEM PCD	2	5,18	10,36	R\$ 20.720,00
	ÁREA LIVRE	1	100,15	100,15	R\$ 200.300,0
	SUBTOTAL		676,71	1.237,50	R\$ 2.475.000,

5.2.2 – PISCICULTURA

Tabela 19. Infraestrutura do prédio de Piscicultura.

PAVIMETO	ESPAÇO	QUANT.	ÁREA UNITÁRIA M ²	ÁREA TOTAL M ²	VALOR TOTAL
SALAS	LAB ADM/EXT/COOR PESQUEIRA	1	11,85	11,85	R\$ 23.700,00
	SALA DE PROFESSORES	1	11,85	11,85	R\$ 23.700,00
	SALA DE BENEFICIAMENTO	1	32,88	32,88	R\$ 65.760,00
	LAV CAIXAS	1	3,65	3,65	R\$ 7.300,00
	HIGIENIZAÇÃO	1	4,00	4,00	R\$ 8.000,00
	SILO DE GELO	1	4,00	4,00	R\$ 8.000,00
	TANQUE DE SANGRIA	1	2,16M ³	2,16	R\$ 4.320,00
	TANQUE DE DEPURAÇÃO	1	5,13M ³	5,13	R\$ 10.260,00
	RECEPÇÃO DO PESCADO	1	30,57	30,57	R\$ 61.140,00
	SALA DE AULA	2	22,89	45,78	R\$ 91.560,00

	VESTIÁRIO MAS/FEM	2	7,72	15,44	R\$ 30.880,00
	WC MAS/FEM	2	3,90	7,80	R\$ 15.600,00
	ÁREA LIVRE	1	4,85	4,85	R\$ 9.700,00

5.2.3 - POSTO DE SAÚDE

Tabela 20. Infraestrutura do prédio do antigo posto de saúde a ser destinado ao curso de Medicina.

CONJUNTO FUNCIONAL	ESPAÇO	QUANT.	ÁREA UNITÁRIA M ²	ÁREA TOTAL M ²	VALOR TOTAL
ÁREA ADMINISTRATIVA	RECEPÇÃO	1	20,12	20,12	R\$ 40.240,00
	ARQUIVO	1	5,2	5,20	R\$ 10.400,00
	SECRETARIA	1	15,21	15,21	R\$ 30.420,00
	COORDENAÇÃO	1	13,25	13,25	R\$ 26.500,00
	SEC. DEPARTAMENTO	1	16,22	16,22	R\$ 32.440,00
	CHEFIA DEPARTAMENTO	1	13,28	13,28	R\$ 26.560,00
SUBTOTAL			83,28	83,28	R\$ 166.560,00
ÁREA ACADÊMICA	BLOCO COM 4 SALAS DE AULA	1	245	245,00	R\$ 490.000,00
	LAB INFORMÁTICA	1	21,1	21,10	R\$ 42.200,00
	SALA DO PROFESSOR	8	9,66	77,28	R\$ 154.560,00
	SALA DE REUNIÃO	1	17,01	17,01	R\$ 34.020,00
SUBTOTAL			292,77	360,39	R\$ 720.780,00
VIVÊNCIA	ÁREA LIVRE	1	114,08	114,08	R\$ 228.160,00
	ÁREA DE MESAS	1	55,91	55,91	R\$ 111.820,00
	CANTINA	1	10,8	10,80	R\$ 21.600,00
SUBTOTAL			180,79	180,79	R\$ 361.580,00
SERVIÇO	COPA	1	6,16	6,16	R\$ 12.320,00
	WC MAS/FEM	6	4,37	26,22	R\$ 52.440,00
	WC MAS/FEM PCD	2	2,55	5,10	R\$ 10.200,00
	DML	1	2,87	2,87	R\$ 5.740,00

5.2.4 - BLOCO DE SALAS DE AULA

Tabela 21 - Infraestrutura do prédio a ser destinado às salas de aula e salas de professores.

PAVIMENTO	ESPAÇO	QUANT.	ÁREA UNITÁRIA M ²	ÁREA TOTAL M ²	VALOR TOTAL
TÉRREO	ANTECÂMARA	2	7	14	R\$ 28.000,00
	DS	2	1,8	3,6	R\$ 7.200,00
	DE	2	1,8	3,6	R\$ 7.200,00
	HALL	2	11,9	23,8	R\$ 47.600,00
	ESCADA	3	23,8	71,4	R\$ 142.800,00
	XEROX	2	9,3	18,6	R\$ 37.200,00
	LIVRARIA	1	13,4	13,4	R\$ 26.800,00
	ÁREA DE MESAS	1	243,34	243,34	R\$ 486.680,00
	CANTINA	2	12,37	24,74	R\$ 49.480,00
	DEPÓSITO	2	2,22	4,44	R\$ 8.880,00
	WC MAS/FEM	2	15,67	31,34	R\$ 62.680,00
	WC MAS/FEM PCD	2	5,82	11,64	R\$ 23.280,00
	DML	1	3,14	3,14	R\$ 6.280,00
	ÁREA LIVRE	1	249,25	249,25	R\$ 498.500,00
	SALAS DE AULA	3	72,4	217,2	R\$ 434.400,00
SUBTOTAL			673,21	933,49	R\$ 1.866.980,00
1° ANDAR	ANTECÂMARA	2	7	14	R\$ 28.000,00
	DS	2	1,8	3,6	R\$ 7.200,00
	DE	2	1,8	3,6	R\$ 7.200,00
	HALL	2	11,9	23,8	R\$ 47.600,00
	ESCADA	3	23,8	71,4	R\$ 142.800,00
	WC MAS/FEM	2	15,67	31,34	R\$ 62.680,00
	WC MAS/FEM PCD	2	5,82	11,64	R\$ 23.280,00
	ÁREA LIVRE	1	274,95	274,95	R\$ 549.900,00
	SALAS DE AULA	8	72,4	579,2	R\$ 1.158.400,00
SUBTOTAL			415,14	1.013,53	R\$ 2.027.060,00
2° ANDAR	ANTECÂMARA	2	7	14	R\$ 28.000,00
	DS	2	1,8	3,6	R\$ 7.200,00
	DE	2	1,8	3,6	R\$ 7.200,00
	HALL	2	11,9	23,8	R\$ 47.600,00
	ESCADA	3	23,8	71,4	R\$ 142.800,00
	WC MAS/FEM	2	15,67	31,34	R\$ 62.680,00
	WC MAS/FEM PCD	2	5,82	11,64	R\$ 23.280,00
	ÁREA LIVRE	1	274,95	274,95	R\$ 549.900,00
	SALAS DE AULA	8	72,4	579,2	R\$ 1.158.400,00
SUBTOTAL			415,14	1.013,53	R\$ 2.027.060,00
3° ANDAR	ANTECÂMARA	2	7	14	R\$ 28.000,00
	DS	2	1,8	3,6	R\$ 7.200,00
	DE	2	1,8	3,6	R\$ 7.200,00
	HALL	2	11,9	23,8	R\$ 47.600,00
	ESCADA	3	23,8	71,4	R\$ 142.800,00
	DML	1	2,52	2,52	R\$ 5.040,00
	COPA	1	4,73	4,73	R\$ 9.460,00

	WC MAS/FEM	2	5,52	11,04	R\$ 22.080,00
	WC MAS/FEM PCD	2	6	12	R\$ 24.000,00
	ÁREA DE MESAS	1	24,03	24,03	R\$ 48.060,00
	ÁREA LIVRE	1	239,27	239,27	R\$ 478.540,00
	SALAS DOS PROFESSORES	48	9,22	442,56	R\$ 885.120,00
	SUBTOTAL		337,59	852,55	R\$ 1.705.100,00

6. IMPACTOS DA CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA (UFD)

A criação da UFD beneficiará uma região que abriga cerca de 2.475.135 habitantes. Nessa perspectiva, a proposta aqui apresentada consiste em ampliar o *campus* Ministro Reis Velloso para uma estrutura ainda mais adequada, dessa vez não pela expansão, mas com a evolução do *campus* Ministro Reis Velloso à qualidade de Universidade Federal do Delta, capaz de comportar e fornecer meios para esse crescimento, dentro de um planejamento organizado e com mão de obra qualificada, gerando, assim, um potencial desenvolvedor maior para toda a região.

Essa evolução e contemplação da região com a UFD se justifica pelo resumo dos dados levantados e apresentados nesse projeto. Trata-se de um caminho natural e necessário para a valorização das potencialidades da região, desenvolvendo um crescimento político, social e econômico. Faz-se necessário, então, colocar o desenvolvimento científico e acadêmico como principal vetor de desenvolvimento da região, originando um crescimento planejado e de qualidade. Todos os índices apontam para esta solução, que além de necessária, é financeiramente viável e, acima de tudo, de fácil execução.

Após o levantamento de dados sociais, econômicos, de infraestrutura, de educação e saúde, percebe-se o grande potencial emergente da região, bem como da comunidade local para a necessidade de evolução do *campus* para uma Universidade. Todos esses índices corroboram nesse momento propício e oportuno para essa mudança, acompanhando o crescimento da região nos últimos anos, colocando a região do Delta como uma das perspectivas promissoras de grandes recursos turísticos, industriais e comerciais do Estado do Piauí e dos Estados vizinhos.

Um ponto relevante é que com o processo de expansão da infraestrutura do *campus*, a construção de novas salas de aulas, de laboratórios e de espaços de convivência e a implantação do curso de Medicina, não serão necessárias novas

ampliações da estrutura para comportar a evolução do *campus* para Universidade. Esse aspecto revela a viabilidade dessa evolução e a potencialidade do *campus* para essa mudança. Os principais impactos esperados são:

1. Autonomia universitária;
2. Interiorização da gestão da universidade;
3. Formação acadêmica de profissionais para responder aos desafios propostos com o desenvolvimento da região;
4. Implantação de cursos de licenciatura para a formação de professores da educação básica;
5. Prestação de serviços ligados à educação e implementação de novos *campi* (infraestrutura física e humana);
6. Formação de profissionais que busquem explorar as potencialidades da região em virtude das necessidades globais;
7. Ampliação dos cursos de graduação;
8. Desenvolvimento do setor agropecuário (Tabuleiros Litorâneos);
9. Redução das desigualdades sociais por meio da promoção da saúde e educação;
10. Produção de bens e negócios com alto valor agregado;
11. Redução das assimetrias regionais;
12. Revitalização da região;
13. Modificação do excludente modelo de desenvolvimento regional;
14. Universalização das oportunidades de formação qualificada;



Presidencia de la República Secretaría General Subcomando de Asuntos Jurídicos

LEY N° 13.651, DE 11 DE ABRIL DE 2018.

[Ver Ley Complementaria N° 173 de 2020](#)

Crea la Universidad Federal del Delta do Parnaíba (UFDPAr), al desmembrar la Universidad Federal de Piauí (UFPI), y crea la Universidad Federal de Agreste de Pernambuco (Ufape), al desmembrar la Universidad Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Hago saber que el Congreso Nacional dicta y sanciona la siguiente Ley:

Arte. 1º Se crea la Universidad Federal del Delta do Parnaíba (UFDPAr) por desmembramiento de la Universidad Federal de Piauí (UFPI), cuya institución fue autorizada por [la Ley nº 5.528, de 12 de noviembre de 1968](#).

Párrafo unico. La UFDPAr, con naturaleza jurídica de autarquía, vinculada al Ministerio de Educación, tendrá su sede y jurisdicción en el Municipio de Parnaíba, Estado de Piauí.

Arte. 2º La UFDPAr tendrá como finalidad brindar educación superior, desarrollar la investigación en las diversas áreas del conocimiento, promover la extensión universitaria y lograr su inserción regional.

Arte. 3º La estructura organizativa y el modo de funcionamiento de la UFDPAr, observando el principio constitucional de indisociabilidad entre docencia, investigación y extensión, se definirán en los términos de esta Ley, su estatuto y demás normas pertinentes.

Arte. 4º El **campus** de la UFPI en Parnaíba pasa a formar parte de la UFDPAr.

Párrafo unico. Las disposiciones del **caput** de este artículo incluyen la transferencia automática de:

I - cursos en todos los niveles, independientemente de cualquier formalidad;

II - estudiantes matriculados regularmente, que pasan a formar parte del estudiantado de la UFDPAr, independientemente de cualquier otro requisito;

III - cargos ocupados y vacantes del personal de la UFPI, puestos a disposición para el funcionamiento del **campus** a que se refiere el **caput** de este artículo en la fecha de entrada en vigor de esta Ley.

Arte. 5 El patrimonio de la UFDPAr estará compuesto por:

I - bienes y derechos que adquiriera;

II - bienes y derechos donados por la Unión, por los Estados, por los Municipios y por entidades públicas y privadas;

III - Los bienes de la UFPI puestos a disposición para la operación del **campus** de Parnaíba en la fecha de entrada en vigor de esta Ley, formalizándose la transferencia en los términos de la legislación y de los procedimientos vigentes.

§ 1º Sólo será admitida la donación a la UFDPAr de bienes libres de todo gravamen.

§ 2º Los bienes y derechos de la UFDPAr serán utilizados o aplicados exclusivamente para la consecución de sus fines y no podrán ser enajenados, salvo en los casos y en las condiciones permitidas por la ley.

Arte. 6º Se autoriza al Poder Ejecutivo Federal a transferir a la UFDPAr los bienes muebles e inmuebles que formen parte del patrimonio de la Unión necesarios para su funcionamiento.

Arte. 7 Los recursos financieros de la UFDPAr provendrán de:

I - créditos asignados en el presupuesto de la Unión;

II - ayudas y subvenciones otorgadas por entidades públicas y privadas;

III - ingresos ocasionales, en concepto de retribución por servicios prestados, compatibles con el objeto de la UFDPAr, en los términos de su estatuto y de su reglamento general;

IV - convenios, convenios y contratos celebrados con entidades y organismos nacionales e internacionales;

V – otros posibles ingresos.

Arte. 8º La administración superior de la UFDPAr será ejercida por el Rector y por el Consejo Universitario, en el ámbito de sus respectivas competencias, que se definirán en su estatuto y en su regimiento general.

§ 1º La presidencia del Consejo Universitario será ejercida por el rector de la UFDPAr.

§ 2º El Vicerrector sustituirá al Rector en sus ausencias e impedimentos legales.

§ 3º El estatuto de la UFDPAr preverá la composición y atribuciones del Consejo Universitario.

Art. 9º Ficam criados, para composição do quadro de pessoal da UFDPAr, 221 (duzentos e vinte e um) cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, previsto na [Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005](#), dos quais 155 (cento e cinquenta e cinco) são cargos de nível de classificação “D” e 66 (sessenta e seis) são cargos de nível de classificação “E”, na forma do Anexo I desta Lei.

Art. 10. Ficam criados, no âmbito do Poder Executivo federal, os seguintes Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) e Funções Comissionadas de Coordenação de Curso (FCC):

I – 7 (sete) CD-2;

II – 8 (oito) CD-3;

III – 30 (trinta) CD-4;

IV – 80 (oitenta) FG-1;

V – 123 (cento e vinte e três) FG-2;

VI – 62 (sessenta e dois) FG-3;

VII – 8 (oito) FCC.

Art. 11. Ficam criados, mediante transformação de 2 (dois) cargos CD-3 e de 2 (dois) cargos CD-4 criados pela [Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012](#) :

I – 1 (um) cargo de reitor da UFDPAr (CD-1);

II – 1 (um) cargo de vice-reitor da UFDPAr (CD-2).

§ 1º O reitor e o vice-reitor serão nomeados **pro tempore** , em ato do Ministro de Estado da Educação, até que a UFDPAr seja organizada na forma de seu estatuto.

§ 2º Caberá ao reitor **pro tempore** estabelecer as condições para a escolha do reitor da UFDPAr, de acordo com a legislação vigente.

Art. 12. Fica criada a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape), por desmembramento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), federalizada pela Lei nº 2.524, de 4 de julho de 1955.

Parágrafo único. A Ufape, com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação, terá sede e foro no Município de Garanhuns, Estado de Pernambuco.

Art. 13. A Ufape terá por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento, promover extensão universitária e concretizar sua inserção regional mediante atuação **multicampi** .

Art. 14. A estrutura organizacional e a forma de funcionamento da Ufape, observado o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, serão definidas nos termos desta Lei, de seu estatuto e das demais normas pertinentes.

Art. 15. O **campus** de Garanhuns da UFRPE, com suas unidades, passa a integrar a Ufape.

Parágrafo único. O disposto no **caput** deste artigo inclui a transferência automática de:

I – cursos de todos os níveis, independentemente de qualquer formalidade;

II – alunos regularmente matriculados, que passam a integrar o corpo discente da Ufape, independentemente de qualquer outra exigência;

III – cargos ocupados e vagos do quadro de pessoal da UFRPE, disponibilizados para funcionamento do **campus** referido no **caput** deste artigo na data de entrada em vigor desta Lei.

Art. 16. O patrimônio da Ufape será constituído por:

I – bens e direitos que adquirir;

II – bens e direitos doados pela União, por Estados, por Municípios e por entidades públicas e particulares;

III – bens patrimoniais da UFRPE disponibilizados para o funcionamento do **campus** de Garanhuns na data de entrada em vigor desta Lei, formalizada a transferência nos termos da legislação e dos procedimentos de regência.

§ 1º Só será admitida a doação à Ufape de bens livres e desembaraçados de quaisquer ônus.

§ 2º Os bens e direitos da Ufape serão utilizados ou aplicados exclusivamente para a consecução de seus objetivos e não poderão ser alienados, exceto nos casos e nas condições permitidos em lei.

Art. 17. Fica o Poder Executivo federal autorizado a transferir para a Ufape bens móveis e imóveis integrantes do patrimônio da União necessários ao seu funcionamento.

Art. 18. Os recursos financeiros da Ufape serão provenientes de:

I – dotações consignadas no orçamento da União;

II – auxílios e subvenções concedidos por entidades públicas e particulares;

III – receitas eventuais, a título de remuneração por serviços prestados, compatíveis com a finalidade da Ufape, nos termos de seu estatuto e de seu regimento geral;

IV – convênios, acordos e contratos celebrados com entidades e organismos nacionais e internacionais;

V – outras receitas eventuais.

Art. 19. A administração superior da Ufape será exercida pelo reitor e pelo Conselho Universitário, no âmbito de suas respectivas competências, a serem definidas em seu estatuto e em seu regimento geral.

§ 1º A presidência do Conselho Universitário será exercida pelo reitor da Ufape.

§ 2º O vice-reitor substituirá o reitor em suas ausências e em seus impedimentos legais.

§ 3º O estatuto da Ufape disporá sobre a composição e as competências do Conselho Universitário.

Art. 20. Ficam criados, para composição do quadro de pessoal da Ufape:

I – 600 (seiscentos) cargos de Professor da Carreira de Magistério Superior;

II – 893 (oitocentos e noventa e três) cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, previsto na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dos quais 628 (seiscentos e vinte e oito) são cargos de nível intermediário classe “D” e 265 (duzentos e sessenta e cinco) cargos de nível superior classe “E”, na forma no Anexo IV desta Lei.

Art. 21. Ficam criados, no âmbito do Poder Executivo federal, os seguintes Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) e Funções Comissionadas de Coordenação de Curso (FUC), para compor a estrutura da Ufape:

I – 8 (oito) CD-2;

II – 13 (treze) CD-3;

III – 39 (trinta e nove) CD-4;

IV – 37 (trinta e sete) FG-1;

V – 70 (setenta) FG-2;

VI – 151 (cento e cinquenta e um) FG-3;

VII – 50 (cinquenta) FG-4;

VIII – 43 (quarenta e três) FUC-1.

Art. 22. Além dos cargos previstos no art. 21 desta Lei, ficam criados:

I – 1 (um) cargo de reitor da Ufape (CD-1);

II – 1 (um) cargo de vice-reitor da Ufape (CD-2).

§ 1º O reitor e o vice-reitor serão nomeados **pro tempore**, em ato do Ministro de Estado da Educação, até que a Ufape seja organizada na forma de seu estatuto.

§ 2º Caberá ao reitor **pro tempore** estabelecer as condições para a escolha do reitor da Ufape, de acordo com a legislação vigente.

Art. 23. A implantação da UFDPAR e da Ufape fica sujeita à existência de dotação específica no orçamento da União.

Art. 24. O provimento dos cargos e funções previstos nesta Lei é condicionado a expressa autorização em anexo da lei orçamentária anual.

Parágrafo único. Se a autorização e os respectivos recursos orçamentários forem suficientes somente para provimento parcial dos cargos e funções, o saldo da autorização e das respectivas dotações para seu provimento deverá constar de anexo da lei orçamentária correspondente ao exercício em que forem criados e providos.

Art. 25. A UFDPAR e a Ufape encaminharão ao Ministério da Educação, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contado da data de nomeação do reitor e do vice-reitor **pro tempore**, as respectivas propostas de estatuto para aprovação pelas instâncias competentes.

Art. 26. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 11 de abril de 2018; 197º da Independência e 130º da República.

MICHEL TEMER
Rossieli Soares da Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 12.4.2018

ANEXO I

QUADRO DE CARGOS EFETIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA (UFDPAR)

CARGOS	QUANTITATIVO
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS-NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO "D"	
Assistente em Administração	84
Técnico de Laboratório	42
Técnico de Tecnologia da Informação	16
Técnico em Contabilidade	5

Técnico em Audiovisual	5
Técnico em Arquivo	2
Técnico em Segurança do Trabalho	1
Subtotal	155
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS – NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO “E”	
Administrador	17
Analista de Tecnologia da Informação	11
Auditor	3
Arquivista	1
Assistente Social	2
Bibliotecário-Documentalista	5
Biólogo	3
Contador	3
Engenheiro	3
Jornalista	1
Pedagogo	6
Psicólogo	3
Secretário-Executivo	8
Subtotal	66
TOTAL	221

ANEXO II

QUADRO DE CARGOS DE DIREÇÃO (CD),

FUNÇÕES GRATIFICADAS (FG) E FUNÇÕES COMISSONADAS DE COORDENAÇÃO DE CURSO (FCC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA (UFDPA)

CÓDIGO	QUANTITATIVO
CD-1	1
CD-2	8
CD-3	8
CD - 4	30
Subtotal	47
FG - 1	80
FG - 2	123
FG - 3	62
FCC	8
Subtotal	273
TOTAL	320

ANEXO III

QUADRO DE PESSOAL EFETIVO – DOCENTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO (UFAPE)

CLASSE	QUANTITATIVO
Adjunto – I	600

TOTAL	600
-------	-----

ANEXO IV

QUADRO DE PESSOAL EFETIVO – CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO (UFAPE)

CLASSE	QUANTITATIVO
TAE NC "D"	628
TAE NC "E"	265
TOTAL	893

ANEXO V

QUADRO DE CARGOS DE DIREÇÃO (CD),

FUNÇÕES GRATIFICADAS (FG) E FUNÇÕES COMISSIONADAS DE COORDENAÇÃO DE CURSO (FUC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO (UFAPE)

CÓDIGO	QUANTITATIVO
CD-1	1
CD-2	9
CD-3	13
CD - 4	39
Subtotal	62
FG - 1	37
FG - 2	70
FG - 3	151
FG - 4	50
FUC-1	43
Total parcial	351
TOTAL	413

*

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS
ÁREA DE REGULAÇÃO
SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO

ATO Nº 348, DE 22 DE MARÇO DE 2019

O SUPERINTENDENTE ADJUNTO DE REGULAÇÃO DA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA, no exercício da competência delegada pelo art. 3º, inciso I, da Resolução ANA nº 74, de 1º/10/2018, torna público que o DIRETOR DA ÁREA DE REGULAÇÃO, OSCAR CORDEIRO NETTO, nos termos do art. 12, inciso V, da Lei nº 9.984, de 17/07/2000, com fundamento na Resolução ANA nº 1.938, de 30/10/2017, resolveu emitir a outorga de direito de uso de recursos hídricos à:

Jeneve Transporte e Locação Ltda - ME, rio Pomba, Município de Leopoldina/MG, mineração.

O inteiro teor da Outorga, bem como as demais informações pertinentes estarão disponíveis no site www.ana.gov.br.

RODRIGO FLECHA FERREIRA ALVES

ATO Nº 376, DE 22 DE MARÇO DE 2019(*)

O SUPERINTENDENTE DE REGULAÇÃO DA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA, no exercício da competência delegada pelo art. 3º, inciso I, da Resolução ANA nº 74, de 01/10/2018, torna público que a DIRETORIA COLEGIADA em sua 737ª Reunião Ordinária, realizada em 18 de março de 2019, nos termos do art. 12, inciso V, da Lei nº 9.984, de 17/07/2000, com fundamento nas Resoluções ANA nº 1.938 e 1.941, de 30/10/2017, resolveu indeferir o pedido de outorga de direito de uso de recursos hídricos de:

VIABAHIA Concessionária de Rodovias S.A., rio Pardo, Município de CÂNDIDO SALES/BA, outras.

O inteiro teor do Indeferimento de Outorga, bem como as demais informações pertinentes estarão disponíveis no site www.ana.gov.br.

RODRIGO FLECHA FERREIRA ALVES

(*) Republicada por ter saído com incorreções no extrato do DOU de 26/03/2019, Seção 1, página 12.

ATO Nº 377, DE 22 DE MARÇO DE 2019(*)

O SUPERINTENDENTE DE REGULAÇÃO DA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA, no exercício da competência delegada pelo art. 3º, inciso I, da Resolução ANA nº 74, de 01/10/2018, torna público que a DIRETORIA COLEGIADA em sua 737ª Reunião Ordinária, realizada em 18 de março de 2019, nos termos do art. 12, inciso V, da Lei nº 9.984, de 17/07/2000, com fundamento na Resolução ANA nº 1.938, de 30/10/2017, resolveu emitir a outorga de direito de uso de recursos hídricos de:

FRANCISCO ALVES DE OLIVEIRA, rio Urucuia, Município de BURITIS/MG, irrigação.

O inteiro teor da Outorga, bem como as demais informações pertinentes estarão disponíveis no site www.ana.gov.br.

RODRIGO FLECHA FERREIRA ALVES

(*) Republicada por ter saído com incorreções no extrato do DOU de 26/03/2019, Seção 1, página 12.

Ministério da Economia

GABINETE DO MINISTRO

PORTARIA Nº 121, DE 27 DE MARÇO DE 2019

O MINISTRO DE ESTADO DA ECONOMIA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 87, inciso IV, da Constituição Federal, resolve:

Art. 1º Divulgar, na forma dos Anexos I e II, as tabelas de equivalência entre os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas - FG do Poder Executivo Federal com os cargos e funções integrantes da Administração Pública Federal direta e indireta.

Parágrafo Único: A equivalência contida no caput deste artigo aplica-se a toda a Administração Pública Federal, inclusive aos Órgãos, Autarquias e Fundações que não tenham em sua estrutura cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas - FG do Poder Executivo.

Art. 2º Estabelecer critérios para a correlação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas - FG do Poder Executivo Federal com os cargos do Poder Legislativo, do Poder Judiciário e do Ministério Público da União e da Administração Pública direta e indireta dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

§ 1º O cargo de Natureza Especial - NES será o primeiro nível hierárquico da estrutura de cargos em comissão do Poder Executivo Federal considerado na correlação de cargos com os cargos e funções do Poder Legislativo Federal, Poder Judiciário Federal e do Ministério Público da União na forma indicada nos Anexos III, IV e V, respectivamente, desta Portaria.

§ 2º O cargo de Direção e Assessoramento Superior - DAS-6 será o primeiro nível hierárquico da estrutura de cargos em comissão do Poder Executivo Federal considerado na correlação com os cargos e funções de Autarquias e Fundações dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

§ 3º Os demais casos não referidos nesta portaria e os cargos das Empresas Públicas e das Sociedades de Economia Mista Federais, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal a serem considerados na correlação seguem a ordem hierárquica decrescente dentro da estrutura de cargos do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas - FG do Poder Executivo Federal, a contar do cargo de Natureza Especial - NES, conforme Anexo VI desta Portaria.

Art. 3º Ficam revogadas a Portaria nº186, de 17 de agosto de 2000 e a Orientação Normativa SEGES/MP nº 11, de 09 de setembro de 2013.

Art. 4º Ficam mantidos os atos administrativos efetuados com base em Portarias, normas ou entendimentos anteriores a esta Portaria.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO GUEDES

ANEXO I

Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal	Cargos em Comissão das Agências Reguladoras
NES	-
DAS-6	CD I e CD II
DAS-5	CGE I
DAS-4	CGE II, CGE III, CA I, CA II e CCT V
DAS-3	CGE IV e CCT IV
DAS-2	CA III e CCT III
DAS-1	CAS I, CAS II, CCT II e CCT I
FG-1	-
FG-2	-
FG-3	-

ANEXO II

Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal	Cargos em Comissão e Funções Comissionadas das Instituições Federais de Ensino
NES	-
DAS-6	CD 1
DAS-5	CD 2
DAS-4	CD 3
DAS-3	CD 4
DAS-2	-
DAS-1	-
FG-1	FG-01, FG-02 e FG-03
FG-2	FG-04, FG-05 e FG-06
FG-3	FG-07, FG-08 e FG-09

ANEXO III

Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal	Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Senado Federal
NES	FC-05
DAS-6	SF-03, SF-02 e FC-04
DAS-5	SF-01, AP-12 e FC-03
DAS-4	AP-09, AP-10, AP-11 e FC-02
DAS-3	AP-07, AP-08, e FC-01
DAS-2	AP-05 e AP-06
DAS-1	AP-04
FG-1	AP-03
FG-2	AP-02
FG-3	AP-01

Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal	Cargos em Comissão e Funções Comissionadas da Câmara dos Deputados
NES	FC-06
DAS-6	CNE-07 e FC-05
DAS-5	CNE-09, SP-24 e 25 e FC-04
DAS-4	CNE-10, SP-19 a 23 e FC-03
DAS-3	CNE-11 e 12, SP-14 a 18 e FC-02
DAS-2	CNE-13, SP-10 a 13 e FC-01
DAS-1	CNE-14, SP-07 a 09
FG-1	CNE-15, SP-05 e 06
FG-2	SP-03 e 04
FG-3	SP-01 e 02

ANEXO IV

Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal	Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Judiciário Federal
NES	CJ-04
DAS-6	CJ-03
DAS-5	CJ-02
DAS-4	CJ-01
DAS-3	FC-06
DAS-2	FC-05
DAS-1	FC-04
FG-1	FC-03
FG-2	FC-02
FG-3	FC-01

ANEXO V

Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal	Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Ministério Público da União
NES	Secretário-Geral do MPU, Chefe de Gabinete do PGR e Secretário-Geral do CNMPU
DAS-6	CC-07
DAS-5	CC-06
DAS-4	CC-05
DAS-3	CC-04
DAS-2	CC-03
DAS-1	CC-02
FG-1	CC-01
FG-2	FC-03
FG-3	FC-02 e FC-01

ANEXO VI

Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal	Demais casos e cargos das Empresas Públicas e das Sociedades de Economia Mista Federais, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal
NES	Autoridade máxima da empresa pública federal, estadual ou municipal, sociedade de economia mista federal, estadual ou municipal, ou autoridade máxima subordinada ao Secretário Estadual, Municipal ou Distrital do órgão ou entidade cessionário
DAS-6	2º Nível hierárquico
DAS-5	3º Nível hierárquico
DAS-4	4º Nível hierárquico
DAS-3	5º Nível hierárquico
DAS-2	6º Nível hierárquico
DAS-1	7º Nível hierárquico
FG-1	8º Nível hierárquico
FG-2	9º Nível hierárquico
FG-3	10º Nível hierárquico



Presidência da República

Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996.

[Vide Adin 3324-7, de 2005](#)

[Vide Decreto nº 3.860, de 2001](#)

[Vide Lei nº 12.061, de 2009](#)

Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I

Da Educação

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

TÍTULO II

Dos Princípios e Fins da Educação Nacional

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;

IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;

V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

VII - valorização do profissional da educação escolar;

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

IX - garantia de padrão de qualidade;

X - valorização da experiência extra-escolar;

XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

XII - consideração com a diversidade étnico-racial. [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

TÍTULO III

Do Direito à Educação e do Dever de Educar

Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

~~I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;~~

~~II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;~~

~~II - universalização do ensino médio gratuito; [\(Redação dada pela Lei nº 12.061, de 2009\)](#)~~

~~III - atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;~~

~~IV - atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;~~

I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, organizada da seguinte forma: [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

a) pré-escola; [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

b) ensino fundamental; [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

c) ensino médio; [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

II - educação infantil gratuita às crianças de até 5 (cinco) anos de idade; [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

III - atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, transversal a todos os níveis, etapas e modalidades, preferencialmente na rede regular de ensino; [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

IV - acesso público e gratuito aos ensinos fundamental e médio para todos os que não os concluíram na idade própria; [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

VII - oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola;

~~VIII - atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;~~

VIII - atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde; [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

IX - padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

X - vaga na escola pública de educação infantil ou de ensino fundamental mais próxima de sua residência a toda criança a partir do dia em que completar 4 (quatro) anos de idade. [\(Incluído pela Lei nº 11.700, de 2008\).](#)

~~Art. 5º O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.~~

~~§ 1º Compete aos Estados e aos Municípios, em regime de colaboração, e com a assistência da União:~~

~~I - recensear a população em idade escolar para o ensino fundamental, e os jovens e adultos que a ele não~~

~~tiveram acesso;~~

Art. 5º O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo. [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

§ 1º O poder público, na esfera de sua competência federativa, deverá: [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

I - recensear anualmente as crianças e adolescentes em idade escolar, bem como os jovens e adultos que não concluíram a educação básica; [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

II - fazer-lhes a chamada pública;

III - zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela freqüência à escola.

§ 2º Em todas as esferas administrativas, o Poder Público assegurará em primeiro lugar o acesso ao ensino obrigatório, nos termos deste artigo, contemplando em seguida os demais níveis e modalidades de ensino, conforme as prioridades constitucionais e legais.

§ 3º Qualquer das partes mencionadas no *caput* deste artigo tem legitimidade para peticionar no Poder Judiciário, na hipótese do [§ 2º do art. 208 da Constituição Federal](#), sendo gratuita e de rito sumário a ação judicial correspondente.

§ 4º Comprovada a negligência da autoridade competente para garantir o oferecimento do ensino obrigatório, poderá ela ser imputada por crime de responsabilidade.

§ 5º Para garantir o cumprimento da obrigatoriedade de ensino, o Poder Público criará formas alternativas de acesso aos diferentes níveis de ensino, independentemente da escolarização anterior.

~~Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos sete anos de idade, no ensino fundamental.~~

~~Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos seis anos de idade, no ensino fundamental.~~ [\(Redação dada pela Lei nº 11.114, de 2005\)](#)

Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula das crianças na educação básica a partir dos 4 (quatro) anos de idade. [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

Art. 7º O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;

II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;

III - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no [art. 213 da Constituição Federal](#).

TÍTULO IV

Da Organização da Educação Nacional

Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei.

Art. 9º A União incumbir-se-á de: [\(Regulamento\)](#)

I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;

III - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;

IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;

V - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

§ 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

§ 2º Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior.

Art. 10. Os Estados incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;

II - definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;

III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

IV - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

~~VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.~~

VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio a todos que o demandarem, respeitado o disposto no art. 38 desta Lei; [\(Redação dada pela Lei nº 12.061, de 2009\)](#)

VII - assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual. [\(Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003\)](#)

Parágrafo único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e aos

Municípios.

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. [\(Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003\)](#)

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

~~VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.~~

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; [\(Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009\)](#)

VIII - notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. [\(Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001\)](#)

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos

dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:

I - as instituições de ensino mantidas pela União;

II - as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;

III - os órgãos federais de educação.

Art. 17. Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

I - as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;

II - as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal;

III - as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;

IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

Parágrafo único. No Distrito Federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino.

Art. 18. Os sistemas municipais de ensino compreendem:

I - as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;

II - as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;

III – os órgãos municipais de educação.

Art. 19. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas: [\(Regulamento\)](#)

I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: [\(Regulamento\)](#)

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

~~II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade~~

~~mantenedora representantes da comunidade;~~

~~II - comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de pais, professores e alunos, que incluam em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; [\(Redação dada pela Lei nº 11.183, de 2005\)](#)~~

II - comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; [\(Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009\)](#)

III - confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

TÍTULO V

Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino

CAPÍTULO I

Da Composição dos Níveis Escolares

Art. 21. A educação escolar compõe-se de:

- I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;
- II - educação superior.

CAPÍTULO II

DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Seção I

Das Disposições Gerais

Art. 22. A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Art. 23. A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar.

§ 1º A escola poderá reclassificar os alunos, inclusive quando se tratar de transferências entre estabelecimentos situados no País e no exterior, tendo como base as normas curriculares gerais.

§ 2º O calendário escolar deverá adequar-se às peculiaridades locais, inclusive climáticas e econômicas, a critério do respectivo sistema de ensino, sem com isso reduzir o número de horas letivas previsto nesta Lei.

Art. 24. A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver;

II - a classificação em qualquer série ou etapa, exceto a primeira do ensino fundamental, pode ser feita:

a) por promoção, para alunos que cursaram, com aproveitamento, a série ou fase anterior, na própria escola;

b) por transferência, para candidatos procedentes de outras escolas;

c) independentemente de escolarização anterior, mediante avaliação feita pela escola, que defina o grau de desenvolvimento e experiência do candidato e permita sua inscrição na série ou etapa adequada, conforme regulamentação do respectivo sistema de ensino;

III - nos estabelecimentos que adotam a progressão regular por série, o regimento escolar pode admitir formas de progressão parcial, desde que preservada a seqüência do currículo, observadas as normas do respectivo sistema de ensino;

IV - poderão organizar-se classes, ou turmas, com alunos de séries distintas, com níveis equivalentes de adiantamento na matéria, para o ensino de línguas estrangeiras, artes, ou outros componentes curriculares;

V - a verificação do rendimento escolar observará os seguintes critérios:

a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais;

b) possibilidade de aceleração de estudos para alunos com atraso escolar;

c) possibilidade de avanço nos cursos e nas séries mediante verificação do aprendizado;

d) aproveitamento de estudos concluídos com êxito;

e) obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos;

VI - o controle de freqüência fica a cargo da escola, conforme o disposto no seu regimento e nas normas do respectivo sistema de ensino, exigida a freqüência mínima de setenta e cinco por cento do total de horas letivas para aprovação;

VII - cabe a cada instituição de ensino expedir históricos escolares, declarações de conclusão de série e diplomas ou certificados de conclusão de cursos, com as especificações cabíveis.

Art. 25. Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

Parágrafo único. Cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais, estabelecer parâmetro para atendimento do disposto neste artigo.

~~Art. 26. Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela.~~

Art. 26. Os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio devem ter base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e dos educandos. ([Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

§ 1º Os currículos a que se refere o *caput* devem abranger, obrigatoriamente, o estudo da língua portuguesa e da matemática, o conhecimento do mundo físico e natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil.

~~§ 2º O ensino da arte constituirá componente curricular obrigatório, nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos.~~

§ 2º O ensino da arte, especialmente em suas expressões regionais, constituirá componente curricular obrigatório nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos. ([Redação dada pela Lei nº 12.287, de 2010](#))

~~§ 3º A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular da Educação~~

~~Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos.~~

~~§ 3º A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular obrigatório da Educação Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos. [\(Redação dada pela Lei nº 10.328, de 12.12.2001\)](#)~~

§ 3º A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular obrigatório da educação básica, sendo sua prática facultativa ao aluno: [\(Redação dada pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003\)](#)

I – que cumpra jornada de trabalho igual ou superior a seis horas; [\(Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003\)](#)

II – maior de trinta anos de idade; [\(Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003\)](#)

III – que estiver prestando serviço militar inicial ou que, em situação similar, estiver obrigado à prática da educação física; [\(Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003\)](#)

IV – amparado pelo [Decreto-Lei nº 1.044, de 21 de outubro de 1969](#); [\(Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003\)](#)

V – ~~(VETADO)~~ [\(Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003\)](#)

VI – que tenha prole. [\(Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003\)](#)

§ 4º O ensino da História do Brasil levará em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro, especialmente das matrizes indígena, africana e européia.

§ 5º Na parte diversificada do currículo será incluído, obrigatoriamente, a partir da quinta série, o ensino de pelo menos uma língua estrangeira moderna, cuja escolha ficará a cargo da comunidade escolar, dentro das possibilidades da instituição.

§ 6º A música deverá ser conteúdo obrigatório, mas não exclusivo, do componente curricular de que trata o § 2º deste artigo. [\(Incluído pela Lei nº 11.769, de 2008\)](#)

§ 7º Os currículos do ensino fundamental e médio devem incluir os princípios da proteção e defesa civil e a educação ambiental de forma integrada aos conteúdos obrigatórios. [\(Incluído pela Lei nº 12.608, de 2012\)](#)

~~Art. 26-A. Nos estabelecimentos de ensino fundamental e médio, oficiais e particulares, torna-se obrigatório o ensino sobre História e Cultura Afro-Brasileira. [\(Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003\)](#)~~

~~§ 1º O conteúdo programático a que se refere o caput deste artigo incluirá o estudo da História da África e dos Africanos, a luta dos negros no Brasil, a cultura negra brasileira e o negro na formação da sociedade nacional, resgatando a contribuição do povo negro nas áreas social, econômica e política pertinentes à História do Brasil. [\(Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003\)](#)~~

~~§ 2º Os conteúdos referentes à História e Cultura Afro-Brasileira serão ministrados no âmbito de todo o currículo escolar, em especial nas áreas de Educação Artística e de Literatura e História Brasileiras. [\(Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003\)](#)~~

~~§ 3º ~~(VETADO)~~ [\(Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003\)](#)~~

Art. 26-A. Nos estabelecimentos de ensino fundamental e de ensino médio, públicos e privados, torna-se obrigatório o estudo da história e cultura afro-brasileira e indígena. [\(Redação dada pela Lei nº 11.645, de 2008\).](#)

§ 1º O conteúdo programático a que se refere este artigo incluirá diversos aspectos da história e da cultura que caracterizam a formação da população brasileira, a partir desses dois grupos étnicos, tais como o estudo da história da África e dos africanos, a luta dos negros e dos povos indígenas no Brasil, a cultura negra e indígena brasileira e o negro e o índio na formação da sociedade nacional, resgatando as suas contribuições nas áreas social, econômica e política, pertinentes à história do Brasil. [\(Redação dada pela Lei nº 11.645, de 2008\).](#)

§ 2º Os conteúdos referentes à história e cultura afro-brasileira e dos povos indígenas brasileiros serão ministrados no âmbito de todo o currículo escolar, em especial nas áreas de educação artística e de literatura e

história brasileiras. ([Redação dada pela Lei nº 11.645, de 2008](#)).

Art. 27. Os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes:

I - a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática;

II - consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento;

III - orientação para o trabalho;

IV - promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais.

Art. 28. Na oferta de educação básica para a população rural, os sistemas de ensino promoverão as adaptações necessárias à sua adequação às peculiaridades da vida rural e de cada região, especialmente:

I - conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos alunos da zona rural;

II - organização escolar própria, incluindo adequação do calendário escolar às fases do ciclo agrícola e às condições climáticas;

III - adequação à natureza do trabalho na zona rural.

Seção II

Da Educação Infantil

~~Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.~~

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. ([Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

Art. 30. A educação infantil será oferecida em:

I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

~~II - pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.~~

II - pré-escolas, para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade. ([Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

~~Art. 31. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.~~

Art. 31. A educação infantil será organizada de acordo com as seguintes regras comuns: ([Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

I - avaliação mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental; ([Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

II - carga horária mínima anual de 800 (oitocentas) horas, distribuída por um mínimo de 200 (duzentos) dias de trabalho educacional; ([Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

III - atendimento à criança de, no mínimo, 4 (quatro) horas diárias para o turno parcial e de 7 (sete) horas para a jornada integral; ([Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

IV - controle de frequência pela instituição de educação pré-escolar, exigida a frequência mínima de 60%

(sessenta por cento) do total de horas; ([Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

V - expedição de documentação que permita atestar os processos de desenvolvimento e aprendizagem da criança. ([Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013](#))

Seção III

Do Ensino Fundamental

~~Art. 32. O ensino fundamental, com duração mínima de oito anos, obrigatório e gratuito na escola pública, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:~~

~~Art. 32. O ensino fundamental, com duração mínima de oito anos, obrigatório e gratuito na escola pública a partir dos seis anos, terá por objetivo a formação básica do cidadão mediante: ([Redação dada pela Lei nº 11.114, de 2005](#))~~

Art. 32. O ensino fundamental obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante: ([Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006](#))

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

§ 1º É facultado aos sistemas de ensino desdobrar o ensino fundamental em ciclos.

§ 2º Os estabelecimentos que utilizam progressão regular por série podem adotar no ensino fundamental o regime de progressão continuada, sem prejuízo da avaliação do processo de ensino-aprendizagem, observadas as normas do respectivo sistema de ensino.

§ 3º O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem.

§ 4º O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais.

§ 5º O currículo do ensino fundamental incluirá, obrigatoriamente, conteúdo que trate dos direitos das crianças e dos adolescentes, tendo como diretriz a [Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990](#), que institui o Estatuto da Criança e do Adolescente, observada a produção e distribuição de material didático adequado. ([Incluído pela Lei nº 11.525, de 2007](#)).

§ 6º O estudo sobre os símbolos nacionais será incluído como tema transversal nos currículos do ensino fundamental. ([Incluído pela Lei nº 12.472, de 2011](#)).

~~Art. 33. O ensino religioso, de matrícula facultativa, constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, sendo oferecido, sem ônus para os cofres públicos, de acordo com as preferências manifestadas pelos alunos ou por seus responsáveis, em caráter:~~

~~I - confessional, de acordo com a opção religiosa do aluno ou do seu responsável, ministrado por professores ou orientadores religiosos preparados e credenciados pelas respectivas igrejas ou entidades religiosas; ou~~

~~II - interconfessional, resultante de acordo entre as diversas entidades religiosas, que se responsabilizarão pela elaboração do respectivo programa.~~

Art. 33. O ensino religioso, de matrícula facultativa, é parte integrante da formação básica do cidadão e

constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, assegurado o respeito à diversidade cultural religiosa do Brasil, vedadas quaisquer formas de proselitismo. ([Redação dada pela Lei nº 9.475, de 22.7.1997](#))

§ 1º Os sistemas de ensino regulamentarão os procedimentos para a definição dos conteúdos do ensino religioso e estabelecerão as normas para a habilitação e admissão dos professores.

§ 2º Os sistemas de ensino ouvirão entidade civil, constituída pelas diferentes denominações religiosas, para a definição dos conteúdos do ensino religioso."

Art. 34. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

§ 1º São ressalvados os casos do ensino noturno e das formas alternativas de organização autorizadas nesta Lei.

§ 2º O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino.

Seção IV

Do Ensino Médio

Art. 35. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

I - a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

III - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Art. 36. O currículo do ensino médio observará o disposto na Seção I deste Capítulo e as seguintes diretrizes:

I - destacará a educação tecnológica básica, a compreensão do significado da ciência, das letras e das artes; o processo histórico de transformação da sociedade e da cultura; a língua portuguesa como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania;

II - adotará metodologias de ensino e de avaliação que estimulem a iniciativa dos estudantes;

III - será incluída uma língua estrangeira moderna, como disciplina obrigatória, escolhida pela comunidade escolar, e uma segunda, em caráter optativo, dentro das disponibilidades da instituição.

IV - serão incluídas a Filosofia e a Sociologia como disciplinas obrigatórias em todas as séries do ensino médio. ([Incluído pela Lei nº 11.684, de 2008](#))

§ 1º Os conteúdos, as metodologias e as formas de avaliação serão organizados de tal forma que ao final do ensino médio o educando demonstre:

I - domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna;

II - conhecimento das formas contemporâneas de linguagem;

~~III - domínio dos conhecimentos de Filosofia e de Sociologia necessários ao exercício da cidadania.~~

[\(Revogado pela Lei nº 11.684, de 2008\)](#)

~~§ 2º O ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas. [\(Regulamento\)](#) [\(Revogado pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)~~

§ 3º Os cursos do ensino médio terão equivalência legal e habilitarão ao prosseguimento de estudos.

~~§ 4º A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional, poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional. [\(Revogado pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)~~

Seção IV-A

Da Educação Profissional Técnica de Nível Médio

[\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Art. 36-A. Sem prejuízo do disposto na Seção IV deste Capítulo, o ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Parágrafo único. A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Art. 36-B. A educação profissional técnica de nível médio será desenvolvida nas seguintes formas: [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

I - articulada com o ensino médio; [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

II - subsequente, em cursos destinados a quem já tenha concluído o ensino médio. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Parágrafo único. A educação profissional técnica de nível médio deverá observar: [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

I - os objetivos e definições contidos nas diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação; [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

II - as normas complementares dos respectivos sistemas de ensino; [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

III - as exigências de cada instituição de ensino, nos termos de seu projeto pedagógico. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Art. 36-C. A educação profissional técnica de nível médio articulada, prevista no inciso I do **caput** do art. 36-B desta Lei, será desenvolvida de forma: [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

I - integrada, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, efetuando-se matrícula única para cada aluno; [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

II - concomitante, oferecida a quem ingresse no ensino médio ou já o esteja cursando, efetuando-se matrículas distintas para cada curso, e podendo ocorrer: [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

a) na mesma instituição de ensino, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

b) em instituições de ensino distintas, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

c) em instituições de ensino distintas, mediante convênios de intercomplementaridade, visando ao planejamento e ao desenvolvimento de projeto pedagógico unificado. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Art. 36-D. Os diplomas de cursos de educação profissional técnica de nível médio, quando registrados, terão validade nacional e habilitarão ao prosseguimento de estudos na educação superior. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Parágrafo único. Os cursos de educação profissional técnica de nível médio, nas formas articulada concomitante e subseqüente, quando estruturados e organizados em etapas com terminalidade, possibilitarão a obtenção de certificados de qualificação para o trabalho após a conclusão, com aproveitamento, de cada etapa que caracterize uma qualificação para o trabalho. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Seção V

Da Educação de Jovens e Adultos

Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria.

§ 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

§ 2º O Poder Público viabilizará e estimulará o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si.

§ 3º A educação de jovens e adultos deverá articular-se, preferencialmente, com a educação profissional, na forma do regulamento. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Art. 38. Os sistemas de ensino manterão cursos e exames supletivos, que compreenderão a base nacional comum do currículo, habilitando ao prosseguimento de estudos em caráter regular.

§ 1º Os exames a que se refere este artigo realizar-se-ão:

I - no nível de conclusão do ensino fundamental, para os maiores de quinze anos;

II - no nível de conclusão do ensino médio, para os maiores de dezoito anos.

§ 2º Os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos educandos por meios informais serão aferidos e reconhecidos mediante exames.

CAPÍTULO III

DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Da Educação Profissional e Tecnológica [\(Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

~~Art. 39. A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva. [\(Regulamento\)](#)~~

~~Parágrafo único. O aluno matriculado ou egresso do ensino fundamental, médio e superior, bem como o trabalhador em geral, jovem ou adulto, contará com a possibilidade de acesso à educação profissional.~~

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. [\(Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

§ 1º Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

§ 2º A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos: [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

II – de educação profissional técnica de nível médio; [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

§ 3º Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação. [\(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho. [\(Regulamento\)](#)

~~Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos. [\(Regulamento\)](#)~~

Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos. [\(Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

~~Parágrafo único. Os diplomas de cursos de educação profissional de nível médio, quando registrados, terão validade nacional. [\(Revogado pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)~~

~~Art. 42. As escolas técnicas e profissionais, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade. [\(Regulamento\)](#)~~

Art. 42. As instituições de educação profissional e tecnológica, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade. [\(Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008\)](#)

CAPÍTULO IV

DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Art. 43. A educação superior tem por finalidade:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Art. 44. A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas: [\(Regulamento\)](#)

~~I - cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;~~

I - cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; ([Redação dada pela Lei nº 11.632, de 2007](#)).

II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;

III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;

IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Parágrafo único. Os resultados do processo seletivo referido no inciso II do **caput** deste artigo serão tornados públicos pelas instituições de ensino superior, sendo obrigatória a divulgação da relação nominal dos classificados, a respectiva ordem de classificação, bem como do cronograma das chamadas para matrícula, de acordo com os critérios para preenchimento das vagas constantes do respectivo edital. ([Incluído pela Lei nº 11.331, de 2006](#))

Art. 45. A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização. ([Regulamento](#))

Art. 46. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação. ([Regulamento](#))

§ 1º Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela avaliação a que se refere este artigo, haverá reavaliação, que poderá resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento. ([Regulamento](#))

§ 2º No caso de instituição pública, o Poder Executivo responsável por sua manutenção acompanhará o processo de saneamento e fornecerá recursos adicionais, se necessários, para a superação das deficiências.

Art. 47. Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver.

§ 1º As instituições informarão aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições.

§ 2º Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, de acordo com as normas dos sistemas de ensino.

§ 3º É obrigatória a freqüência de alunos e professores, salvo nos programas de educação a distância.

§ 4º As instituições de educação superior oferecerão, no período noturno, cursos de graduação nos mesmos padrões de qualidade mantidos no período diurno, sendo obrigatória a oferta noturna nas instituições públicas, garantida a necessária previsão orçamentária.

Art. 48. Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como prova da formação recebida por seu titular.

§ 1º Os diplomas expedidos pelas universidades serão por elas próprias registrados, e aqueles conferidos por instituições não-universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 2º Os diplomas de graduação expedidos por universidades estrangeiras serão revalidados por universidades públicas que tenham curso do mesmo nível e área ou equivalente, respeitando-se os acordos

internacionais de reciprocidade ou equiparação.

§ 3º Os diplomas de Mestrado e de Doutorado expedidos por universidades estrangeiras só poderão ser reconhecidos por universidades que possuam cursos de pós-graduação reconhecidos e avaliados, na mesma área de conhecimento e em nível equivalente ou superior.

Art. 49. As instituições de educação superior aceitarão a transferência de alunos regulares, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas, e mediante processo seletivo.

Parágrafo único. As transferências *ex officio* dar-se-ão na forma da lei. ([Regulamento](#))

Art. 50. As instituições de educação superior, quando da ocorrência de vagas, abrirão matrícula nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrarem capacidade de cursá-las com proveito, mediante processo seletivo prévio.

Art. 51. As instituições de educação superior credenciadas como universidades, ao deliberar sobre critérios e normas de seleção e admissão de estudantes, levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os órgãos normativos dos sistemas de ensino.

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: ([Regulamento](#))

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber. ([Regulamento](#))

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; ([Regulamento](#))

II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;

VII - firmar contratos, acordos e convênios;

VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

- I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;
- II - ampliação e diminuição de vagas;
- III - elaboração da programação dos cursos;
- IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão;
- V - contratação e dispensa de professores;
- VI - planos de carreira docente.

Art. 54. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal. ([Regulamento](#))

§ 1º No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão:

- I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis;
- II - elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes;
- III - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor;
- IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais;
- V - adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento;
- VI - realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos;
- VII - efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho.

§ 2º Atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público.

Art. 55. Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas.

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Art. 57. Nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas. ([Regulamento](#))

CAPÍTULO V

DA EDUCAÇÃO ESPECIAL

~~Art. 58. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais.~~

Art. 58. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação. [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

§ 1º Haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender às peculiaridades da clientela de educação especial.

§ 2º O atendimento educacional será feito em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das condições específicas dos alunos, não for possível a sua integração nas classes comuns de ensino regular.

§ 3º A oferta de educação especial, dever constitucional do Estado, tem início na faixa etária de zero a seis anos, durante a educação infantil.

~~Art. 59. Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais:~~

Art. 59. Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação: [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

I - currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específicos, para atender às suas necessidades;

II - terminalidade específica para aqueles que não puderem atingir o nível exigido para a conclusão do ensino fundamental, em virtude de suas deficiências, e aceleração para concluir em menor tempo o programa escolar para os superdotados;

III - professores com especialização adequada em nível médio ou superior, para atendimento especializado, bem como professores do ensino regular capacitados para a integração desses educandos nas classes comuns;

IV - educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora;

V - acesso igualitário aos benefícios dos programas sociais suplementares disponíveis para o respectivo nível do ensino regular.

Art. 60. Os órgãos normativos dos sistemas de ensino estabelecerão critérios de caracterização das instituições privadas sem fins lucrativos, especializadas e com atuação exclusiva em educação especial, para fins de apoio técnico e financeiro pelo Poder Público.

~~Parágrafo único. O Poder Público adotará, como alternativa preferencial, a ampliação do atendimento aos educandos com necessidades especiais na própria rede pública regular de ensino, independentemente do apoio às instituições previstas neste artigo.~~

Parágrafo único. O poder público adotará, como alternativa preferencial, a ampliação do atendimento aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação na própria rede pública regular de ensino, independentemente do apoio às instituições previstas neste artigo. [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

TÍTULO VI

Dos Profissionais da Educação

~~Art. 61. A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos: [\(Regulamento\)](#)~~

- ~~I – a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;~~
- ~~II – aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.~~

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são: [\(Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009\)](#)

I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio; [\(Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009\)](#)

II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas; [\(Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009\)](#)

III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim. [\(Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009\)](#)

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos: [\(Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009\)](#)

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho; [\(Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009\)](#)

II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço; [\(Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009\)](#)

III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades. [\(Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009\)](#)

~~Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal. [\(Regulamento\)](#)~~

Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos 5 (cinco) primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal. [\(Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

§ 1º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério. [\(Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009\).](#)

§ 2º A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância. [\(Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009\).](#)

§ 3º A formação inicial de profissionais de magistério dará preferência ao ensino presencial, subsidiariamente fazendo uso de recursos e tecnologias de educação a distância. [\(Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009\).](#)

§ 4º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios adotarão mecanismos facilitadores de acesso e permanência em cursos de formação de docentes em nível superior para atuar na educação básica pública. [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

§ 5º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios incentivarão a formação de profissionais do magistério para atuar na educação básica pública mediante programa institucional de bolsa de iniciação à docência a estudantes matriculados em cursos de licenciatura, de graduação plena, nas instituições de educação superior. [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

§ 6º O Ministério da Educação poderá estabelecer nota mínima em exame nacional aplicado aos concluintes do ensino médio como pré-requisito para o ingresso em cursos de graduação para formação de docentes, ouvido o Conselho Nacional de Educação - CNE. [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

§ 7º (VETADO). [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

Art. 62-A. A formação dos profissionais a que se refere o inciso III do art. 61 far-se-á por meio de cursos de conteúdo técnico-pedagógico, em nível médio ou superior, incluindo habilitações tecnológicas. [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

Parágrafo único. Garantir-se-á formação continuada para os profissionais a que se refere o caput, no local de trabalho ou em instituições de educação básica e superior, incluindo cursos de educação profissional, cursos superiores de graduação plena ou tecnológicos e de pós-graduação. [\(Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013\)](#)

Art. 63. Os institutos superiores de educação manterão: [\(Regulamento\)](#)

I - cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental;

II - programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;

III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Art. 65. A formação docente, exceto para a educação superior, incluirá prática de ensino de, no mínimo, trezentas horas.

Art. 66. A preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado.

Parágrafo único. O notório saber, reconhecido por universidade com curso de doutorado em área afim, poderá suprir a exigência de título acadêmico.

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

III - piso salarial profissional;

IV - progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;

VI - condições adequadas de trabalho.

§ 1º A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino. [\(Renumerado pela Lei nº 11.301, de 2006\)](#)

§ 2º Para os efeitos do disposto no [§ 5º do art. 40](#) e no [§ 8º do art. 201 da Constituição Federal](#), são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico. [\(Incluído pela Lei nº 11.301, de 2006\)](#)

§ 3º A União prestará assistência técnica aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios na elaboração de concursos públicos para provimento de cargos dos profissionais da educação. [\(Incluído pela Lei](#)

[nº 12.796. de 2013](#)

TÍTULO VII

Dos Recursos financeiros

Art. 68. Serão recursos públicos destinados à educação os originários de:

I - receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

II - receita de transferências constitucionais e outras transferências;

III - receita do salário-educação e de outras contribuições sociais;

IV - receita de incentivos fiscais;

V - outros recursos previstos em lei.

Art. 69. A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, ou o que consta nas respectivas Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos, compreendidas as transferências constitucionais, na manutenção e desenvolvimento do ensino público.

§ 1º A parcela da arrecadação de impostos transferida pela União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, ou pelos Estados aos respectivos Municípios, não será considerada, para efeito do cálculo previsto neste artigo, receita do governo que a transferir.

§ 2º Serão consideradas excluídas das receitas de impostos mencionadas neste artigo as operações de crédito por antecipação de receita orçamentária de impostos.

§ 3º Para fixação inicial dos valores correspondentes aos mínimos estabelecidos neste artigo, será considerada a receita estimada na lei do orçamento anual, ajustada, quando for o caso, por lei que autorizar a abertura de créditos adicionais, com base no eventual excesso de arrecadação.

§ 4º As diferenças entre a receita e a despesa previstas e as efetivamente realizadas, que resultem no não atendimento dos percentuais mínimos obrigatórios, serão apuradas e corrigidas a cada trimestre do exercício financeiro.

§ 5º O repasse dos valores referidos neste artigo do caixa da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios ocorrerá imediatamente ao órgão responsável pela educação, observados os seguintes prazos:

I - recursos arrecadados do primeiro ao décimo dia de cada mês, até o vigésimo dia;

II - recursos arrecadados do décimo primeiro ao vigésimo dia de cada mês, até o trigésimo dia;

III - recursos arrecadados do vigésimo primeiro dia ao final de cada mês, até o décimo dia do mês subsequente.

§ 6º O atraso da liberação sujeitará os recursos a correção monetária e à responsabilização civil e criminal das autoridades competentes.

Art. 70. Considerar-se-ão como de manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis, compreendendo as que se destinam a:

I - remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação;

II - aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino;

III – uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino;

IV - levantamentos estatísticos, estudos e pesquisas visando precipuamente ao aprimoramento da qualidade e à expansão do ensino;

V - realização de atividades-meio necessárias ao funcionamento dos sistemas de ensino;

VI - concessão de bolsas de estudo a alunos de escolas públicas e privadas;

VII - amortização e custeio de operações de crédito destinadas a atender ao disposto nos incisos deste artigo;

VIII - aquisição de material didático-escolar e manutenção de programas de transporte escolar.

Art. 71. Não constituirão despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino aquelas realizadas com:

I - pesquisa, quando não vinculada às instituições de ensino, ou, quando efetivada fora dos sistemas de ensino, que não vise, precipuamente, ao aprimoramento de sua qualidade ou à sua expansão;

II - subvenção a instituições públicas ou privadas de caráter assistencial, desportivo ou cultural;

III - formação de quadros especiais para a administração pública, sejam militares ou civis, inclusive diplomáticos;

IV - programas suplementares de alimentação, assistência médico-odontológica, farmacêutica e psicológica, e outras formas de assistência social;

V - obras de infra-estrutura, ainda que realizadas para beneficiar direta ou indiretamente a rede escolar;

VI - pessoal docente e demais trabalhadores da educação, quando em desvio de função ou em atividade alheia à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Art. 72. As receitas e despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino serão apuradas e publicadas nos balanços do Poder Público, assim como nos relatórios a que se refere o [§ 3º do art. 165 da Constituição Federal](#).

Art. 73. Os órgãos fiscalizadores examinarão, prioritariamente, na prestação de contas de recursos públicos, o cumprimento do disposto no [art. 212 da Constituição Federal](#), no [art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias](#) e na legislação concernente.

Art. 74. A União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, capaz de assegurar ensino de qualidade.

Parágrafo único. O custo mínimo de que trata este artigo será calculado pela União ao final de cada ano, com validade para o ano subseqüente, considerando variações regionais no custo dos insumos e as diversas modalidades de ensino.

Art. 75. A ação supletiva e redistributiva da União e dos Estados será exercida de modo a corrigir, progressivamente, as disparidades de acesso e garantir o padrão mínimo de qualidade de ensino.

§ 1º A ação a que se refere este artigo obedecerá a fórmula de domínio público que inclua a capacidade de atendimento e a medida do esforço fiscal do respectivo Estado, do Distrito Federal ou do Município em favor da manutenção e do desenvolvimento do ensino.

§ 2º A capacidade de atendimento de cada governo será definida pela razão entre os recursos de uso constitucionalmente obrigatório na manutenção e desenvolvimento do ensino e o custo anual do aluno, relativo ao padrão mínimo de qualidade.

§ 3º Com base nos critérios estabelecidos nos §§ 1º e 2º, a União poderá fazer a transferência direta de recursos a cada estabelecimento de ensino, considerado o número de alunos que efetivamente freqüentam a escola.

§ 4º A ação supletiva e redistributiva não poderá ser exercida em favor do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios se estes oferecerem vagas, na área de ensino de sua responsabilidade, conforme o inciso VI do art. 10 e o inciso V do art. 11 desta Lei, em número inferior à sua capacidade de atendimento.

Art. 76. A ação supletiva e redistributiva prevista no artigo anterior ficará condicionada ao efetivo cumprimento pelos Estados, Distrito Federal e Municípios do disposto nesta Lei, sem prejuízo de outras prescrições legais.

Art. 77. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas que:

I - comprovem finalidade não-lucrativa e não distribuam resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio sob nenhuma forma ou pretexto;

II - apliquem seus excedentes financeiros em educação;

III - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades;

IV - prestem contas ao Poder Público dos recursos recebidos.

§ 1º Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para a educação básica, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública de domicílio do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão da sua rede local.

§ 2º As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público, inclusive mediante bolsas de estudo.

TÍTULO VIII

Das Disposições Gerais

Art. 78. O Sistema de Ensino da União, com a colaboração das agências federais de fomento à cultura e de assistência aos índios, desenvolverá programas integrados de ensino e pesquisa, para oferta de educação escolar bilingüe e intercultural aos povos indígenas, com os seguintes objetivos:

I - proporcionar aos índios, suas comunidades e povos, a recuperação de suas memórias históricas; a reafirmação de suas identidades étnicas; a valorização de suas línguas e ciências;

II - garantir aos índios, suas comunidades e povos, o acesso às informações, conhecimentos técnicos e científicos da sociedade nacional e demais sociedades indígenas e não-índias.

Art. 79. A União apoiará técnica e financeiramente os sistemas de ensino no provimento da educação intercultural às comunidades indígenas, desenvolvendo programas integrados de ensino e pesquisa.

§ 1º Os programas serão planejados com audiência das comunidades indígenas.

§ 2º Os programas a que se refere este artigo, incluídos nos Planos Nacionais de Educação, terão os seguintes objetivos:

I - fortalecer as práticas sócio-culturais e a língua materna de cada comunidade indígena;

II - manter programas de formação de pessoal especializado, destinado à educação escolar nas comunidades indígenas;

III - desenvolver currículos e programas específicos, neles incluindo os conteúdos culturais correspondentes às respectivas comunidades;

IV - elaborar e publicar sistematicamente material didático específico e diferenciado.

§ 3º No que se refere à educação superior, sem prejuízo de outras ações, o atendimento aos povos indígenas efetivar-se-á, nas universidades públicas e privadas, mediante a oferta de ensino e de assistência estudantil, assim como de estímulo à pesquisa e desenvolvimento de programas especiais. ([Incluído pela Lei nº 12.416, de 2011](#))

Art. 79-A. (~~VETADO~~) ([Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003](#))

Art. 79-B. O calendário escolar incluirá o dia 20 de novembro como 'Dia Nacional da Consciência Negra'. ([Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003](#))

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. ([Regulamento](#))

§ 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas. ([Regulamento](#))

§ 4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

~~I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;~~

I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens e em outros meios de comunicação que sejam explorados mediante autorização, concessão ou permissão do poder público; ([Redação dada pela Lei nº 12.603, de 2012](#))

II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;

III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.

Art. 81. É permitida a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais, desde que obedecidas as disposições desta Lei.

~~Art. 82. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas para realização dos estágios dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior em sua jurisdição.~~

~~Parágrafo único. O estágio realizado nas condições deste artigo não estabelecem vínculo empregatício, podendo o estagiário receber bolsa de estágio, estar segurado contra acidentes e ter a cobertura previdenciária prevista na legislação específica. ([Revogado pela nº 11.788, de 2008](#))~~

Art. 82. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas de realização de estágio em sua jurisdição, observada a lei federal sobre a matéria. ([Redação dada pela Lei nº 11.788, de 2008](#))

Art. 83. O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.

Art. 84. Os discentes da educação superior poderão ser aproveitados em tarefas de ensino e pesquisa pelas respectivas instituições, exercendo funções de monitoria, de acordo com seu rendimento e seu plano de estudos.

Art. 85. Qualquer cidadão habilitado com a titulação própria poderá exigir a abertura de concurso público de provas e títulos para cargo de docente de instituição pública de ensino que estiver sendo ocupado por professor não concursado, por mais de seis anos, ressalvados os direitos assegurados pelos [arts. 41 da Constituição Federal](#) e [19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias](#).

Art. 86. As instituições de educação superior constituídas como universidades integrar-se-ão, também, na

sua condição de instituições de pesquisa, ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, nos termos da legislação específica.

TÍTULO IX

Das Disposições Transitórias

Art. 87. É instituída a Década da Educação, a iniciar-se um ano a partir da publicação desta Lei.

§ 1º A União, no prazo de um ano a partir da publicação desta Lei, encaminhará, ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos.

~~§ 2º O Poder Público deverá recensear os educandos no ensino fundamental, com especial atenção para os grupos de sete a quatorze e de quinze a dezesseis anos de idade.~~

~~§ 2º O poder público deverá recensear os educandos no ensino fundamental, com especial atenção para o grupo de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos de idade e de 15 (quinze) a 16 (dezesseis) anos de idade. [\(Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006\)](#) [\(Revogado pela lei nº 12.796, de 2013\)](#)~~

~~§ 3º Cada Município e, supletivamente, o Estado e a União, deverá:~~

~~I - matricular todos os educandos a partir dos sete anos de idade e, facultativamente, a partir dos seis anos, no ensino fundamental;~~

~~I - matricular todos os educandos a partir dos seis anos de idade, no ensino fundamental, atendidas as seguintes condições no âmbito de cada sistema de ensino: [\(Redação dada pela Lei nº 11.114, de 2005\)](#)~~

~~a) plena observância das condições de oferta fixadas por esta Lei, no caso de todas as redes escolares; [\(Incluída pela Lei nº 11.114, de 2005\)](#)~~

~~b) atingimento de taxa líquida de escolarização de pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) da faixa etária de sete a catorze anos, no caso das redes escolares públicas; e [\(Incluída pela Lei nº 11.114, de 2005\)](#)~~

~~c) não redução média de recursos por aluno do ensino fundamental na respectiva rede pública, resultante da incorporação dos alunos de seis anos de idade; [\(Incluída pela Lei nº 11.114, de 2005\)](#)~~

~~§ 3º O Distrito Federal, cada Estado e Município, e, supletivamente, a União, devem: [\(Redação dada pela Lei nº 11.330, de 2006\)](#)~~

~~I - matricular todos os educandos a partir dos 6 (seis) anos de idade no ensino fundamental; [\(Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006\)](#) [\(Revogado pela lei nº 12.796, de 2013\)](#)~~

~~a) (Revogado) [\(Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006\)](#)~~

~~b) (Revogado) [\(Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006\)](#)~~

~~c) (Revogado) [\(Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006\)](#)~~

~~II - prover cursos presenciais ou a distância aos jovens e adultos insuficientemente escolarizados;~~

~~III - realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância;~~

~~IV - integrar todos os estabelecimentos de ensino fundamental do seu território ao sistema nacional de avaliação do rendimento escolar.~~

~~§ 4º Até o fim da Década da Educação somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço. [\(Revogado pela lei nº 12.796, de 2013\)](#)~~

§ 5º Serão conjugados todos os esforços objetivando a progressão das redes escolares públicas urbanas de ensino fundamental para o regime de escolas de tempo integral.

§ 6º A assistência financeira da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como a dos Estados aos seus Municípios, ficam condicionadas ao cumprimento do [art. 212 da Constituição Federal](#) e dispositivos legais pertinentes pelos governos beneficiados.

Art. 87-A. (VETADO). [\(Incluído pela lei nº 12.796, de 2013\)](#)

Art. 88. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adaptarão sua legislação educacional e de ensino às disposições desta Lei no prazo máximo de um ano, a partir da data de sua publicação. [\(Regulamento\)](#)

§ 1º As instituições educacionais adaptarão seus estatutos e regimentos aos dispositivos desta Lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino, nos prazos por estes estabelecidos.

§ 2º O prazo para que as universidades cumpram o disposto nos incisos II e III do art. 52 é de oito anos.

Art. 89. As creches e pré-escolas existentes ou que venham a ser criadas deverão, no prazo de três anos, a contar da publicação desta Lei, integrar-se ao respectivo sistema de ensino.

Art. 90. As questões suscitadas na transição entre o regime anterior e o que se institui nesta Lei serão resolvidas pelo Conselho Nacional de Educação ou, mediante delegação deste, pelos órgãos normativos dos sistemas de ensino, preservada a autonomia universitária.

Art. 91. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 92. Revogam-se as disposições das [Leis nºs 4.024, de 20 de dezembro de 1961](#), e [5.540, de 28 de novembro de 1968](#), não alteradas pelas [Leis nºs 9.131, de 24 de novembro de 1995](#) e [9.192, de 21 de dezembro de 1995](#) e, ainda, as [Leis nºs 5.692, de 11 de agosto de 1971](#) e [7.044, de 18 de outubro de 1982](#), e as demais leis e decretos-lei que as modificaram e quaisquer outras disposições em contrário.

Brasília, 20 de dezembro de 1996; 175º da Independência e 108º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Paulo Renato Souza

Este texto não substitui o publicado no DOU de 23.12.1996

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004.

[Conversão da MPv nº 147, de 2003](#)

Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do [art 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.](#)

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

§ 2º O SINAES será desenvolvido em cooperação com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal.

Art. 2º O SINAES, ao promover a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes, deverá assegurar:

I – avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;

II – o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III – o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV – a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

Parágrafo único. Os resultados da avaliação referida no **caput** deste artigo constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

§ 1º Na avaliação das instituições, as dimensões listadas no **caput** deste artigo serão consideradas de modo a respeitar a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, devendo ser contemplada, no caso das universidades, de acordo com critérios estabelecidos em regulamento, pontuação específica pela existência de programas de pós-graduação e por seu desempenho, conforme a avaliação mantida pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

~~§ 2º Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a auto-avaliação e a avaliação externa **in loco**.~~

§ 2º Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, entre os quais a autoavaliação e a avaliação externa in loco, presencial ou virtual, com georreferenciamento. ([Redação dada pela Lei nº 14.375, de 2022](#))

§ 3º A avaliação das instituições de educação superior resultará na aplicação de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

§ 4º O disposto no § 2º deste artigo referente às modalidades de avaliações externas in loco não se aplica aos cursos de medicina, psicologia, odontologia e enfermagem e a outros cursos superiores estabelecidos nos termos de regulamento, para os quais as avaliações externas in loco serão unicamente presenciais. ([Incluído pela Lei nº 14.375, de 2022](#))

Art. 4º A avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

~~§ 1º A avaliação dos cursos de graduação utilizará procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais obrigatoriamente as visitas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.~~

§ 1º A avaliação dos cursos de graduação fará uso de procedimentos e instrumentos diversificados, entre os quais, obrigatoriamente, a avaliação externa por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento. ([Redação dada pela Lei nº 14.375, de 2022](#))

§ 2º A avaliação dos cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 5º A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

§ 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

§ 2º O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais, aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso.

§ 3º A periodicidade máxima de aplicação do ENADE aos estudantes de cada curso de graduação será trienal.

§ 4º A aplicação do ENADE será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes, relevante para a compreensão de seus resultados.

§ 5º O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo inscrita no histórico escolar do estudante somente a sua situação regular com relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

§ 6º Será responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior a inscrição junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP de todos os alunos habilitados à participação no ENADE.

§ 7º A não-inscrição de alunos habilitados para participação no ENADE, nos prazos estipulados pelo INEP, sujeitará a instituição à aplicação das sanções previstas no § 2º do art. 10, sem prejuízo do disposto no art. 12 desta Lei.

§ 8º A avaliação do desempenho dos alunos de cada curso no ENADE será expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

§ 9º Na divulgação dos resultados da avaliação é vedada a identificação nominal do resultado individual obtido pelo aluno examinado, que será a ele exclusivamente fornecido em documento específico, emitido pelo INEP.

§ 10. Aos estudantes de melhor desempenho no ENADE o Ministério da Educação concederá estímulo, na forma de bolsa de estudos, ou auxílio específico, ou ainda alguma outra forma de distinção com objetivo similar, destinado a favorecer a excelência e a continuidade dos estudos, em nível de graduação ou de pós-graduação, conforme estabelecido em regulamento.

§ 11. A introdução do ENADE, como um dos procedimentos de avaliação do SINAES, será efetuada gradativamente, cabendo ao Ministro de Estado da Educação determinar anualmente os cursos de graduação a cujos estudantes será aplicado.

Art. 6º Fica instituída, no âmbito do Ministério da Educação e vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado, a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES, com as atribuições de:

I – propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;

II – estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;

III – formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;

IV – articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior;

V – submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE;

VI – elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;

VII – realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 7º A CONAES terá a seguinte composição:

I – 1 (um) representante do INEP;

II – 1 (um) representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES;

III – 3 (três) representantes do Ministério da Educação, sendo 1 (um) obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior;

IV – 1 (um) representante do corpo discente das instituições de educação superior;

V – 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior;

VI – 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior;

VII – 5 (cinco) membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico, e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior.

§ 1º Os membros referidos nos incisos I e II do **caput** deste artigo serão designados pelos titulares dos órgãos por eles representados e aqueles referidos no inciso III do **caput** deste artigo, pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2º O membro referido no inciso IV do **caput** deste artigo será nomeado pelo Presidente da República para mandato de 2 (dois) anos, vedada a recondução.

§ 3º Os membros referidos nos incisos V a VII do **caput** deste artigo serão nomeados pelo Presidente da República para mandato de 3 (três) anos, admitida 1 (uma) recondução, observado o disposto no parágrafo único do art. 13 desta Lei.

§ 4º A CONAES será presidida por 1 (um) dos membros referidos no inciso VII do **caput** deste artigo, eleito pelo colegiado, para mandato de 1 (um) ano, permitida 1 (uma) recondução.

§ 5º As instituições de educação superior deverão abonar as faltas do estudante que, em decorrência da designação de que trata o inciso IV do **caput** deste artigo, tenha participado de reuniões da CONAES em horário coincidente com as atividades acadêmicas.

§ 6º Os membros da CONAES exercem função não remunerada de interesse público relevante, com precedência sobre quaisquer outros cargos públicos de que sejam titulares e, quando convocados, farão jus a transporte e diárias.

Art. 8º A realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do INEP.

Art. 9º O Ministério da Educação tornará público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos.

Art. 10. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação, que deverá conter:

I – o diagnóstico objetivo das condições da instituição;

II – os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas na superação das dificuldades detectadas;

III – a indicação de prazos e metas para o cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes;

IV – a criação, por parte da instituição de educação superior, de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

§ 1º O protocolo a que se refere o **caput** deste artigo será público e estará disponível a todos os interessados.

§ 2º O descumprimento do protocolo de compromisso, no todo ou em parte, poderá ensejar a aplicação das seguintes penalidades:

I – suspensão temporária da abertura de processo seletivo de cursos de graduação;

II – cassação da autorização de funcionamento da instituição de educação superior ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos;

III – advertência, suspensão ou perda de mandato do dirigente responsável pela ação não executada, no caso de instituições públicas de ensino superior.

§ 3º As penalidades previstas neste artigo serão aplicadas pelo órgão do Ministério da Educação responsável pela regulação e supervisão da educação superior, ouvida a Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, em processo administrativo próprio, ficando assegurado o direito de ampla defesa e do contraditório.

§ 4º Da decisão referida no § 2º deste artigo caberá recurso dirigido ao Ministro de Estado da Educação.

§ 5º O prazo de suspensão da abertura de processo seletivo de cursos será definido em ato próprio do órgão do Ministério da Educação referido no § 3º deste artigo.

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I – constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II – atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Art. 12. Os responsáveis pela prestação de informações falsas ou pelo preenchimento de formulários e relatórios de avaliação que impliquem omissão ou distorção de dados a serem fornecidos ao SINAES responderão civil, penal e administrativamente por essas condutas.

Art. 13. A CONAES será instalada no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da publicação desta Lei.

Parágrafo único. Quando da constituição da CONAES, 2 (dois) dos membros referidos no inciso VII do **caput** do art. 7º desta Lei serão nomeados para mandato de 2 (dois) anos.

Art. 14. O Ministro de Estado da Educação regulamentará os procedimentos de avaliação do SINAES.

Art. 15. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 16. Revogam-se a [alínea a do § 2º do art. 9º da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961](#), e os [arts 3º e 4º da Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995](#).

Brasília, 14 de abril de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Tarso Genro

Este texto não substitui o publicado no DOU de 15.4.2004

*



Presidência de la República
Secretaría General
Subcomando de Asuntos Jurídicos

DECRETO N° 9.203, DEL 22 DE NOVIEMBRE DE 2017

Dispone sobre la política de gobierno de la administración pública federal directa, autárquica y fundacional.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA , en uso de la atribución que le confiere el art. 84, **caput** , inciso VI, inciso “a”, de la Constitución,

DECRETO :

Arte. 1.º Este Decreto establece la política de gobierno de la administración pública federal directa, autónoma y fundacional.

Arte. 2 Para los efectos de este Decreto, se considera:

I - gobernanza pública - conjunto de mecanismos de liderazgo, estrategia y control puestos en práctica para evaluar, dirigir y monitorear la gestión, con miras a la conducción de políticas públicas y prestación de servicios de interés para la sociedad;

II - valor público - productos y resultados generados, preservados o entregados por las actividades de una organización que representan respuestas eficaces y útiles a las necesidades o demandas del interés público y modifican aspectos de la sociedad en su conjunto o de algunos grupos específicos reconocidos como legítimos destinatarios de bienes y servicios públicos;

III - altos directivos - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de carácter especial, ocupantes de cargos de nivel 6 en el Grupo Superior de Dirección y Asesoría - DAS y presidentes y directores de autarquías, incluidas las especiales, y de fundaciones públicas o autoridades jerárquicas equivalentes ; Es

IV - gestión de riesgos - proceso de carácter permanente, establecido, dirigido y monitoreado por la alta dirección, que incluye las actividades de identificación, evaluación y gestión de eventos potenciales que puedan afectar a la organización, con el fin de proporcionar seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos.

Arte. 3 Los principios de la gobernanza pública son:

I - capacidad de respuesta;

II - integridad;

III - confiabilidad;

IV - perfeccionamiento regulatorio;

V - rendición de cuentas y responsabilidad; Es

VI - transparencia.

Arte. 4 Los lineamientos de gobernanza pública son:

I - dirigir las acciones para la búsqueda de resultados para la sociedad, encontrando soluciones oportunas e innovadoras para enfrentar la limitación de recursos y cambios de prioridades;

II - promover la simplificación administrativa, la modernización de la gestión pública y la integración de los servicios públicos, especialmente los prestados por vía electrónica;

III - monitorar el desempeño y evaluar el diseño, la implementación y los resultados de las políticas y acciones prioritarias para asegurar que se observen los lineamientos estratégicos;

IV - articular instituciones y coordinar procesos para mejorar la integración entre los diferentes niveles y esferas del sector público, con miras a la generación, preservación y entrega de valor público;

V - asegurar que la alta dirección incorpore altos estándares de conducta para orientar el comportamiento de los agentes públicos, en consonancia con las funciones y atribuciones de sus órganos y entidades;

VI - implementar controles internos basados en la gestión de riesgos, que favorecerán las acciones estratégicas de prevención antes que los procesos sancionadores;

VII - evaluar propuestas para la creación, ampliación o perfeccionamiento de políticas públicas y concesión de incentivos fiscales y evaluar, siempre que sea posible, sus costos y beneficios;

VIII - mantener un proceso de toma de decisiones orientado por la evidencia, el cumplimiento legal, la calidad regulatoria, la reducción de la burocracia y el apoyo a la participación de la sociedad;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:

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

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o **caput** incluirão, no mínimo:

- I - formas de acompanhamento de resultados;
- II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e
- III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

~~Art. 7º Fica instituído o Comitê Interministerial de Governança - CIG, com a finalidade de assessorar o Presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

Art. 7º-A. O Comitê Interministerial de Governança - CIG tem por finalidade assessorar o Presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 8º O CIG será composto pelos seguintes membros titulares: [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~I - Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordenará; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~II - Ministro de Estado da Fazenda; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~III - Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~IV - Ministro de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 1º A suplência dos membros titulares será exercida pelos Secretários-Executivos. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 2º As reuniões do CIG serão convocadas pelo seu Coordenador. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 3º Representantes de outros órgãos e entidades da administração pública federal poderão ser convidados a participar de reuniões do CIG, sem direito a voto. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

Art. 8º-A. O CIG é composto pelos seguintes membros titulares: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordenará; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - Ministro de Estado da Economia; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - Ministro de Estado da Controlaria-Geral da União. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Os membros do CIG poderão ser substituídos, em suas ausências e seus impedimentos, pelos respectivos Secretários-Executivos. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º As reuniões do CIG serão convocadas pelo seu Coordenador. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 3º Representantes de outros órgãos e entidades da administração pública federal poderão ser convidados a participar de reuniões do CIG, sem direito a voto. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 8º-B. O CIG se reunirá, em caráter ordinário, trimestralmente e, em caráter extraordinário, sempre que necessário. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º O quórum de reunião do CIG é de maioria simples dos membros e o quórum de aprovação é de maioria absoluta. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º Além do voto ordinário, o Coordenador do CIG terá o voto de qualidade em caso de empate. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 9º Ao CIG compete:~~

~~I - propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de governança específicos; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~V - expedir resoluções necessárias ao exercício de suas competências. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 1º Os manuais e os guias a que se refere o inciso II do caput deverão: [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~I - conter recomendações que possam ser implementadas nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional definidos na resolução que os aprovar;~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~II - ser observados pelos comitês internos de governança, a que se refere o art. 14.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~§ 2º O colegiado temático, para os fins deste Decreto, é a comissão, o comitê, o grupo de trabalho ou outra forma de colegiado interministerial criado com o objetivo de implementar, promover ou executar políticas ou programas de governança relativos a temas específicos.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 9º-A. Ao CIG compete: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de governança específicos; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

V - editar as resoluções necessárias ao exercício de suas competências. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Os manuais e os guias a que se refere o inciso II do **caput** deverão: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - conter recomendações que possam ser implementadas nos órgãos e nas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional definidos na resolução que os aprovar; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - ser observados pelos comitês internos de governança, a que se refere o art. 15-A. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º O colegiado temático, para fins do disposto neste Decreto, é a comissão, o comitê, o grupo de trabalho ou outra forma de colegiado interministerial instituído com o objetivo de implementar, promover ou executar políticas ou programas de governança relativos a temas específicos. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 10. O CIG poderá constituir grupos de trabalho específicos para subsidiá-lo no cumprimento de suas competências.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas poderão ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CIG.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~§ 2º O CIG definirá, no ato de criação do grupo de trabalho, seus objetivos específicos e sua composição e, quando for o caso, o prazo para conclusão de seus trabalhos.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 10-A. O CIG poderá instituir grupos de trabalho específicos com o objetivo de assessorá-lo no cumprimento das suas competências. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas poderão ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CIG. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º O CIG definirá no ato de instituição do grupo de trabalho os seus objetivos específicos, a sua composição e o prazo para conclusão de seus trabalhos. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 10-B. Os grupos de trabalho: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - serão compostos na forma de ato do CIG; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - não poderão ter mais de cinco membros; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - terão caráter temporário e duração não superior a um ano; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - estarão limitados a três operando simultaneamente. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 11. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Casa Civil da Presidência da República.~~
~~[\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~Parágrafo único. Compete à Secretaria-Executiva do CIG:~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~I - receber, instruir e encaminhar aos membros do CIG as propostas recebidas na forma estabelecida no caput do art. 10 e no inciso II do caput do art. 13;~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CIG;~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~III - comunicar aos membros do CIG a data e a hora das reuniões ordinárias ou a convocação para as reuniões extraordinárias;~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~IV - comunicar aos membros do CIG a forma de realização da reunião, se por meio eletrônico ou presencial, e o local, quando se tratar de reuniões presenciais; e~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~V - disponibilizar as atas e as resoluções do CIG em sítio eletrônico ou, quando for confidencial, encaminhá-las aos membros.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 11-A. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Secretaria-Executiva da Casa Civil da Presidência da República.~~ [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 11-A. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Secretaria Especial de Relações Governamentais da Casa Civil da Presidência da República. [\(Redação dada pelo Decreto nº 10.907, de 2021\)](#) [\(vigência\)](#)

Parágrafo único. Compete à Secretaria-Executiva do CIG: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - receber, instruir e encaminhar aos membros do CIG as propostas recebidas na forma estabelecida no caput do art. 10-A e no inciso II do caput do art. 13-A; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CIG; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - comunicar aos membros do CIG a data e a hora das reuniões ordinárias ou a convocação para as reuniões extraordinárias; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - comunicar aos membros do CIG a forma de realização da reunião, que poderá ser por meio eletrônico ou presencial, e o local, quando se tratar de reuniões presenciais; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

V - disponibilizar as atas e as resoluções do CIG em sítio eletrônico ou, quando o seu conteúdo for classificado como confidencial, encaminhá-las aos membros. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 12. A participação no CIG ou nos grupos de trabalho por ele constituídos será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 12-A. A participação no CIG ou nos grupos de trabalho por ele constituídos será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 13. Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~I - executar a política de governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste Decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG; e~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~II - encaminhar ao CIG propostas relacionadas às competências previstas no art. 9º, com a justificativa da proposição e da minuta da resolução pertinente, se for o caso.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 13-A. Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - executar a política de governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste Decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - encaminhar ao CIG propostas relacionadas às competências previstas no art. 9º-A, com a justificativa da proposição e da minuta da resolução pertinente, se for o caso. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 14. Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, instituir comitê interno de governança ou atribuir as competências correspondentes a colegiado já existente, por ato de seu dirigente máximo, com o objetivo de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva, nos termos recomendados pelo CIG. (Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019).~~

~~Art. 15. São competências dos comitês internos de governança: (Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019).~~

~~I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto; (Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019)~~

~~II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; (Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019)~~

~~III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e (Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019)~~

~~IV - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência. (Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019)~~

Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#).

I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 16. Os comitês internos de governança publicarão suas atas e suas resoluções em sítio eletrônico, ressalvado o conteúdo sujeito a sigilo.

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Art. 18 A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:

I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;

II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e

III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

~~Art. 20. O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, estabelecerá os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.~~ [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\).](#)

~~Art. 20-A. Cabe à Controladoria-Geral da União estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.~~ [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\).](#) [Revogado pelo Decreto nº 10.756, de 2021](#) [Vigência](#)

Arte. 21. El presente Decreto entra en vigor a partir de la fecha de su publicación.

Brasília, 22 de noviembre de 2017; 196 de la Independencia y 129 de la República.

MICHEL TEMER

Dyogo Henrique de Oliveira Wagner de Campos Rosário

Este texto no reemplaza el publicado en el DOU del 23.11.2017

*



Presidência de la República
Secretaría General
Subcomando de Asuntos Jurídicos

DECRETO N° 9.235 DEL 15 DE DICIEMBRE DE 2017

Dispone para el ejercicio de las funciones de regulación, supervisión y evaluación de las instituciones de educación superior y de los cursos de educación superior de grado y posgrado del sistema educativo federal.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, en uso de la atribución que le confiere el art. 84, **caput**, inciso IV, de la Constitución, y en vista de lo dispuesto en el art. 9, **caput**, incisos VI, VIII y IX, y en el art. 46, de la Ley N° 9.394, de 20 de diciembre de 1996, Ley N° 9.784, de 29 de enero de 1999, Ley N° 10.861, de 14 de abril de 2004,

DECRETO:

CAPÍTULO I

LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SISTEMA EDUCATIVO FEDERAL

Arte. 1 Este Decreto prevé el ejercicio de las funciones de regulación, supervisión y evaluación de las instituciones de educación superior - IES y carreras superiores de grado y posgrado **lato sensu**, **en** las modalidades presencial y a distancia, en el sistema educativo federal.

§ 1º La regulación se realizará por medio de actos que autoricen el funcionamiento de las IES y la oferta de cursos superiores de pregrado y posgrado **lato sensu** en el sistema educativo federal, con el fin de promover la igualdad de condiciones de acceso, para garantizar el estándar de calidad de las instituciones y cursos y estimular el pluralismo de ideas y concepciones pedagógicas y la convivencia de las instituciones educativas públicas y privadas.

§ 2º La fiscalización se realizará a través de acciones preventivas o correctivas, con miras al cumplimiento de las normas generales de la enseñanza superior, a fin de asegurar la regularidad y calidad de la oferta de cursos **lato sensu** de grado y posgrado y de las IES que los **ofrecen**.

§ 3º La evaluación se realizará a través del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior - Sinaes, con carácter formativo, y constituirá la referencia básica para los procesos de regulación y supervisión de la educación superior, con el fin de promover la mejora de su calidad.

§ 4º Las funciones de control y evaluación a que se refiere el **caput** podrán ser ejercidas en cooperación con los sistemas de educación estadual, distrital y municipal.

[§ 5º Las disposiciones del Decreto N° 9057, de 25 de mayo de 2017](#), también se aplican a la oferta de educación superior a distancia.

Arte. 2 Para los efectos de este Decreto, el sistema educativo federal comprende:

- I - instituciones federales de educación superior - IFES;
- II - IES creadas y mantenidas por el sector privado; Es
- III - los órganos federales de educación superior.

§ 1º Las IES creadas y mantenidas por personas jurídicas de derecho privado están sujetas al sistema educativo federal.

§ 2º Las IES creadas por el gobierno estatal, distrital o municipal y mantenidas por personas jurídicas de derecho privado y las IES calificadas como instituciones comunitarias, en los términos de la Ley n° 12.881, de 12 de noviembre de 2013, están sujetas al derecho federal [sistema](#) de enseñanza.

§ 3º Las IES públicas creadas y mantenidas por los Estados, el Distrito Federal o los Municipios estarán vinculadas al respectivo sistema educativo, sin perjuicio de la acreditación para impartir cursos a distancia por el Ministerio de Educación, en los términos del art. [17](#) y [art. 80 de la Ley N° 9.394, de 20 de diciembre de 1996](#), [Decreto N° 9.057, de 2017](#), y legislación específica.

§ 4º Las IES creadas por el gobierno estatal, distrital o municipal existente en la fecha de promulgación de la Constitución y que sean mantenidas y administradas por persona jurídica de derecho público, aunque no sea gratuita,

estarán vinculadas a la respectiva educación estatal sistema.

Arte. 3 Las atribuciones para las funciones de regulación, supervisión y evaluación en el sistema educativo federal serán ejercidas por el Ministerio de Educación, por el Consejo Nacional de Educación - CNE, por el Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira - Inep y por la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior - Conaes, según lo establecido en este Decreto.

Párrafo unico. Las facultades previstas en el presente Decreto se ejercerán sin perjuicio de las previstas en el Régimen Normativo del Ministerio de Educación, aprobado por [Decreto N°](#), y demás normas aplicables.

Arte. 4 Corresponde al Ministro de Estado de Educación:

I - ratificar los pareceres del CNE sobre las solicitudes de acreditación, reacreditación y desacreditación de las IES;

II - ratificar los pareceres y propuestas de actos normativos aprobados por la CNE;

III - aprobar los instrumentos de evaluación elaborados por el Inep;

IV - homologar las resoluciones del Conaes; Es

V - dictar normas e instrucciones para la ejecución de leyes, decretos y reglamentos.

§ 1º El Ministro de Estado de Educación podrá, con justa causa, devolver para revisión los procesos de competencia de la CNE.

§ 2º Los actos de homologación del Ministro de Estado de Educación son inapelables en vía administrativa.

Art. 5º Compete ao Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, nos termos do [Decreto nº 9.005, de 2017](#), exercer as funções de regulação e supervisão da educação superior no âmbito do sistema federal de ensino.

Art. 6º Compete ao CNE:

I - exercer atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao Ministro de Estado da Educação nos temas afetos à regulação e à supervisão da educação superior, inclusive nos casos omissos e nas dúvidas surgidas na aplicação das disposições deste Decreto;

II - deliberar, por meio da Câmara de Educação Superior, sobre pedidos de credenciamento, recredenciamento e descredenciamento de IES e autorização de oferta de cursos vinculadas a credenciamentos;

III - propor diretrizes e deliberar sobre a elaboração dos instrumentos de avaliação para credenciamento e recredenciamento de instituições a serem elaborados pelo Inep;

IV - recomendar, por meio da Câmara de Educação Superior, providências da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, quando não satisfeito o padrão de qualidade para credenciamento e recredenciamento de universidades, centros universitários e faculdades;

V - deliberar, por meio da Câmara de Educação Superior, sobre a inclusão e a exclusão de denominação de curso do catálogo de cursos superiores de tecnologia, nos termos do art. 101;

VI - julgar, por meio da Câmara de Educação Superior, recursos a ele dirigidos nas hipóteses previstas neste Decreto; e

VII - analisar e propor ao Ministério da Educação questões relativas à aplicação da legislação da educação superior.

Parágrafo único. As decisões da Câmara de Educação Superior de que trata o inciso II do **caput** serão passíveis de recurso ao Conselho Pleno do CNE, na forma do [art. 9º, § 2º, alínea "e", da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961](#), e do regimento interno do CNE.

Art. 7º Compete ao Inep:

I - conceber, planejar, coordenar e operacionalizar:

a) as ações destinadas à avaliação de IES, de cursos de graduação e de escolas de governo; e

b) o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - Enade, os exames e as avaliações de estudantes de cursos de graduação;

II - conceber, planejar, coordenar, operacionalizar e avaliar:

a) os indicadores referentes à educação superior decorrentes de exames e insumos provenientes de bases de dados oficiais, em consonância com a legislação vigente; e

b) a constituição e a manutenção de bancos de avaliadores e colaboradores especializados, incluída a designação das comissões de avaliação;

III - elaborar e submeter à aprovação do Ministro de Estado da Educação os instrumentos de avaliação externa **in loco**, em consonância com as diretrizes propostas pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior e pelos outros órgãos competentes do Ministério da Educação;

IV - conceber, planejar, avaliar e atualizar os indicadores dos instrumentos de avaliação externa **in loco**, em consonância com as diretrizes propostas pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação;

V - presidir a Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação - CTAA, nos termos do art. 85; e

VI - planejar, coordenar, operacionalizar e avaliar as ações necessárias à consecução de suas finalidades.

Art. 8º Compete à Conaes:

I - propor e avaliar as dinâmicas, os procedimentos e os mecanismos de avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;

II - estabelecer diretrizes para organização das comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;

III - formular propostas para o desenvolvimento das IES, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;

IV - articular-se com os sistemas estaduais de ensino, com vistas ao estabelecimento de ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior; e

V - submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos cujos estudantes realizarão o Enade.

CAPÍTULO II

DA REGULAÇÃO

Seção I

Dos atos autorizativos

Art. 9º A educação superior é livre à iniciativa privada, observadas as normas gerais da educação nacional e condicionada à autorização e à avaliação de qualidade pelo Poder Público.

Art. 10. O funcionamento de IES e a oferta de curso superior dependem de ato autorizativo do Ministério da Educação, nos termos deste Decreto.

§ 1º São tipos de atos autorizativos:

I - os atos administrativos de credenciamento e reconhecimentos de IES; e

II - os atos administrativos de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos superiores.

§ 2º Os atos autorizativos fixam os limites da atuação dos agentes públicos e privados no âmbito da educação superior.

§ 3º Os prazos de validade dos atos autorizativos constarão dos atos e serão contados da data de publicação.

§ 4º Os atos autorizativos serão renovados periodicamente, conforme o [art. 46 da Lei nº 9.394, de 1996](#), e o processo poderá ser simplificado de acordo com os resultados da avaliação, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 11. O Ministério da Educação definirá calendário anual de abertura do protocolo de ingresso e conclusão de processos regulatórios em sistema próprio, para fins de expedição dos atos autorizativos e de suas modificações.

§ 1º O protocolo de pedido de reconhecimentos de IES e de reconhecimento e de renovação de reconhecimento de curso superior, antes do vencimento do ato autorizativo anterior, prorroga automaticamente a validade do ato autorizativo até a conclusão do processo e a publicação de Portaria.

§ 2º Os processos regulatórios que tenham sido arquivados por iniciativa das IES implicam renúncia à sua análise e não poderão ser desarquivados.

§ 3º Nos casos de decisão final desfavorável ou de arquivamento do processo, o interessado poderá protocolar nova solicitação relativa ao mesmo pedido, observado o calendário previsto no **caput**.

§ 4º O calendário de que trata o **caput** abrangerá as atividades relativas à tramitação dos processos na Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, no Inep, no CNE e no Gabinete do Ministro de Estado da Educação.

Art. 12. As modificações do ato autorizativo serão processadas na forma de aditamento ao ato de credenciamento ou recredenciamento de IES, autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

§ 1º Os seguintes aditamentos dependem de ato prévio editado pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação:

I - aumento de vagas em cursos de graduação ofertados por faculdades;

II - aumento de vagas em cursos de graduação em Direito e Medicina ofertados por centros universitários e universidades, observado o disposto no art. 41;

III - extinção voluntária de cursos ofertados por IES sem autonomia;

IV - descredenciamento voluntário de IES ou de oferta em uma das modalidades;

V - unificação de IES mantidas por uma mesma mantenedora; e

VI - credenciamento de **campus** fora de sede.

§ 2º Os demais aditamentos serão realizados em atos próprios das IES e serão informados à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, no prazo de sessenta dias, contado da data da edição dos referidos atos, para fins de atualização cadastral, observada a legislação específica.

§ 3º A ampliação da abrangência original do ato autorizativo fica condicionada à comprovação da qualidade da oferta em relação às atividades já autorizadas, resguardada a autonomia universitária.

§ 4º O Ministério da Educação poderá instituir processo simplificado para aumento de vagas, de acordo com os resultados da avaliação.

§ 5º As IES poderão remanejar parte das vagas entre cursos presenciais de mesma denominação ofertados no mesmo Município e deverão informar à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação o remanejamento realizado, no prazo de sessenta dias, para fins de atualização cadastral, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 13. Os pedidos de ato autorizativo serão decididos com base em conceitos atribuídos ao conjunto e a cada uma das dimensões do Sinaes avaliadas no relatório de avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep, consideradas as avaliações dos processos vinculados, os demais procedimentos e instrumentos de avaliação e o conjunto de elementos de instrução apresentados pelas entidades interessadas no processo ou solicitados pela Secretaria competente em sua atividade instrutória.

Art. 14. As IFES criadas por lei são dispensadas da edição de ato autorizativo prévio pelo Ministério da Educação para funcionamento e oferta de cursos, nos termos de sua lei de criação e da legislação.

Parágrafo único. As IFES protocolarão o primeiro pedido de recredenciamento no prazo de cinco anos, contado da data de início da oferta do primeiro curso de graduação.

Seção II

Das organizações acadêmicas

Art. 15. As IES, de acordo com sua organização e suas prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas para oferta de cursos superiores de graduação como:

I - faculdades;

II - centros universitários; e

III - universidades.

§ 1º As instituições privadas serão credenciadas originalmente como faculdades.

§ 2º A alteração de organização acadêmica será realizada em processo de credenciamento por IES já credenciada.

§ 3º A organização acadêmica das IFES é definida em sua lei de criação.

§ 4º As instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são equiparadas às universidades federais para efeito de regulação, supervisão e avaliação, nos termos da [Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008](#).

Art. 16. As IES privadas poderão solicitar credenciamento como centro universitário, desde que atendam, além dos requisitos gerais, aos seguintes requisitos:

I - um quinto do corpo docente estar contratado em regime de tempo integral;

II - um terço do corpo docente possuir titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - no mínimo, oito cursos de graduação terem sido reconhecidos e terem obtido conceito satisfatório na avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep;

IV - possuírem programa de extensão institucionalizado nas áreas do conhecimento abrangidas por seus cursos de graduação;

V - possuírem programa de iniciação científica com projeto orientado por docentes doutores ou mestres, que pode incluir programas de iniciação profissional ou tecnológica e de iniciação à docência;

VI - terem obtido Conceito Institucional - CI maior ou igual a quatro na avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep, prevista no [§ 2º do art. 3º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004](#); e

VII - não terem sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos, contado da data de publicação do ato que penalizou a IES.

Art. 17. As IES privadas poderão solicitar credenciamento como universidade, desde que atendam, além dos requisitos gerais, aos seguintes requisitos:

I - um terço do corpo docente estar contratado em regime de tempo integral;

II - um terço do corpo docente possuir titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - no mínimo, sessenta por cento dos cursos de graduação terem sido reconhecidos e terem conceito satisfatório obtido na avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep ou em processo de reconhecimento devidamente protocolado no prazo regular;

IV - possuírem programa de extensão institucionalizado nas áreas do conhecimento abrangidas por seus cursos de graduação;

V - possuírem programa de iniciação científica com projeto orientado por docentes doutores ou mestres, que pode incluir programas de iniciação profissional ou tecnológica e de iniciação à docência;

VI - terem obtido CI maior ou igual a quatro na avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep, prevista no [§2º do artigo 3º da Lei nº 10.861, de 2004](#);

VII - oferecerem regularmente quatro cursos de mestrado e dois cursos de doutorado reconhecidos pelo Ministério da Educação; e

VIII - não terem sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos, contado da data de publicação do ato que penalizou a IES.

Seção III

Do credenciamento institucional

Art. 18. O início do funcionamento de uma IES privada será condicionado à edição prévia de ato de credenciamento pelo Ministério da Educação.

§ 1º O ato de credenciamento de IES será acompanhado do ato de autorização para a oferta de, no mínimo, um curso superior de graduação.

§ 2º É permitido o credenciamento de IES para oferta de cursos na modalidade presencial, ou na modalidade a distância, ou em ambas as modalidades.

Art. 19. A mantenedora protocolará pedido de credenciamento junto à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, observado o calendário definido pelo Ministério da Educação.

§ 1º O processo de credenciamento será instruído com análise documental, avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep, parecer da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação e parecer do CNE, a ser homologado pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2º O pedido de credenciamento tramitará em conjunto com o pedido de autorização de, no máximo, cinco cursos de graduação.

§ 3º O quantitativo estabelecido no §2º não se aplica aos cursos de licenciatura.

§ 4º A avaliação externa **in loco**, realizada pelo Inep, institucional e dos cursos será realizada por comissão única de avaliadores.

§ 5º A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá realizar as diligências necessárias à instrução do processo.

Art. 20. O pedido de credenciamento será instruído com os seguintes documentos:

I - da mantenedora:

a) atos constitutivos, registrados no órgão competente, que atestem sua existência e sua capacidade jurídica, na forma da legislação civil;

b) comprovante de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda - CNPJ;

c) certidões de regularidade fiscal perante a Fazenda federal;

d) certidões de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS;

e) demonstração de patrimônio suficiente para assegurar a sustentabilidade financeira da instituição mantida, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação;

f) demonstrações financeiras atestadas por profissionais competentes, considerada sua natureza jurídica; e

g) termo de responsabilidade, assinado pelo representante legal da mantenedora, que ateste a veracidade e a regularidade das informações prestadas e da capacidade financeira da entidade mantenedora; e

II - da IES:

a) comprovante de recolhimento das taxas de avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep, previstas na [Lei nº 10.870, de 19 de maio de 2004](#);

b) plano de desenvolvimento institucional - PDI;

c) regimento interno ou estatuto;

d) identificação dos integrantes do corpo dirigente e de informação sobre a experiência acadêmica e profissional de cada um;

e) comprovante de disponibilidade e regularidade do imóvel;

f) plano de garantia de acessibilidade, em conformidade com a legislação, acompanhado de laudo técnico emitido por profissional ou órgão público competentes; e

g) atendimento às exigências legais de segurança predial, inclusive plano de fuga em caso de incêndio, atestado por meio de laudo específico emitido por órgão público competente.

§ 1º Os documentos previstos nas alíneas “e” e “f” do inciso I do **caput** poderão ser substituídos por parecer de auditoria independente que demonstre condição suficiente para assegurar a sustentabilidade financeira da instituição mantida.

§ 2º Aplicam-se às IFES e às escolas de governo federais o disposto nas alíneas “a”, “b” e “g” do inciso I do **caput** e nas alíneas “b”, “c”, “d”, “f” e “g” do inciso II do **caput**.

§ 3º Aplicam-se às escolas de governo dos sistemas de ensino estaduais e distrital que solicitarem credenciamento para oferta de pós-graduação **lato sensu** a distância o previsto nas alíneas “a”, “b” e “g” do inciso I do **caput** e nas alíneas “a”, “b”, “c”, “d”, “f” e “g” do inciso II do **caput**.

§ 4º A comprovação da regularidade de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda - CNPJ e da regularidade perante a Fazenda federal, a Seguridade Social e o FGTS poderão ser verificadas pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação nas bases de dados do Governo federal e as mantenedoras deverão estar devidamente regulares para fins de credenciamento ou de credenciamento.

§ 5º A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá requisitar à mantenedora a apresentação de balanço patrimonial em plano de contas a ser definido conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 21. Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de **campus** fora de sede e de polos de educação a distância;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e **campus** para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V - oferta de cursos e programas de pós-graduação **lato** e **stricto sensu**, quando for o caso;

VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:

a) com relação à biblioteca:

1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;

2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e

3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e

b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;

XI - oferta de educação a distância, especificadas:

a) sua abrangência geográfica;

b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;

c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;

d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e

e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo.

Parágrafo único. O PDI contemplará as formas previstas para o atendimento ao descrito nos art. 16 e art. 17, no tocante às políticas ou aos programas de extensão, de iniciação científica, tecnológica e de docência institucionalizados,

conforme a organização acadêmica pleiteada pela instituição.

Art. 22. Após parecer final da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, o processo de credenciamento será encaminhado à Câmara de Educação Superior do CNE, que poderá:

I - quanto às modalidades de oferta:

- a) deferir o pedido de credenciamento para ambas as modalidades solicitadas;
- b) deferir o pedido de credenciamento somente para uma das modalidades solicitadas; ou
- c) indeferir o pedido de credenciamento; e

II - quanto aos cursos:

- a) deferir o pedido de credenciamento e todos os pedidos de autorização de cursos vinculados;
- b) deferir o pedido de credenciamento e parte dos pedidos de autorização de cursos vinculados; ou
- c) indeferir o pedido de credenciamento.

Parágrafo único. O processo será encaminhado ao Ministro de Estado da Educação para homologação do parecer do CNE e publicação dos atos autorizativos de credenciamento.

Art. 23. O Ministério da Educação poderá estabelecer procedimentos específicos para o credenciamento de IES privadas e autorização para a oferta de curso de Medicina, nos termos da [Lei nº 12.871, de 22 de outubro de 2013](#).

Art. 24. O Ministério da Educação poderá estabelecer, nos termos do art. 81 da Lei nº 9.394, de 1996, processo de credenciamento prévio para instituições vinculadas cujas mantenedoras possuam todas as suas mantidas já credenciadas com CI, obtido nos últimos cinco anos, maior ou igual a quatro e que não tenham sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos, contado da data de publicação do ato que penalizou a IES, conforme documentos e critérios adicionais a serem estabelecidos em regulamento.

§ 1º O credenciamento prévio de que trata o **caput**:

I - será acompanhado da autorização de, no máximo, cinco cursos de graduação;

II - os cursos de que trata o inciso I deverão ser ofertados por, no mínimo, uma das mantidas já credenciadas com CI, obtido nos últimos cinco anos, maior ou igual a quatro; e

III - os cursos de que trata o inciso I já devem ser reconhecidos com Conceito de Curso - CC, obtido nos últimos cinco anos, maior ou igual a quatro.

§ 2º Na hipótese de as condições verificadas após a avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep para credenciamento definitivo da instituição não serem suficientes, o credenciamento será indeferido e a mantenedora ficará impedida de protocolar novos processos de credenciamento pelo prazo de dois anos, contado da data de publicação da decisão da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 3º Aplica-se o disposto no **caput** aos pedidos de credenciamento de **campus** fora de sede por universidades e centros universitários.

§ 4º Na hipótese de indeferimento do credenciamento definitivo, o Ministério da Educação poderá realizar chamada pública para transferência assistida de estudantes regulares, conforme regulamento a ser editado.

Seção IV

Do credenciamento institucional

Art. 25. A instituição protocolará pedido de credenciamento junto à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, observado o calendário definido pelo Ministério da Educação e dentro do prazo fixado no ato autorizativo vigente.

§ 1º O pedido de credenciamento em nova modalidade e a alteração de organização acadêmica por IES já credenciada serão realizados em processo de credenciamento.

§ 2º O processo de credenciamento considerará todos os aditamentos realizados ao ato original de credenciamento e as diversas modalidades de oferta da instituição, quando couber.

§ 3º O processo de credenciamento observará, no que couber, as disposições processuais e os requisitos exigidos nos pedidos de credenciamento previstos nos art. 19 e art. 20.

§ 4º Os documentos a serem apresentados no processo de credenciamento destacarão as alterações ocorridas após o credenciamento ou o último credenciamento.

§ 5º A irregularidade perante a Fazenda federal, a Seguridade Social e o FGTS ensejará o sobrestamento dos processos regulatórios em trâmite, nos termos do Capítulo III.

Art. 26. A ausência de protocolo do pedido de credenciamento no prazo devido caracterizará irregularidade administrativa e a instituição ficará:

I - impedida de solicitar aumento de vagas em cursos de graduação, de admitir novos estudantes e de criar novos cursos e polos de educação a distância, quando for o caso; e

II - sujeita a processo administrativo de supervisão, nos termos do Capítulo III.

Parágrafo único. A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá analisar pedido de credenciamento protocolado após o vencimento do ato autorizativo anterior e suspender as medidas previstas no **caput**, na hipótese de a instituição possuir, pelo menos, um curso de graduação com oferta efetiva de aulas nos últimos dois anos, sem prejuízo das penalidades previstas neste Decreto.

Art. 27. As faculdades com CI máximo nas duas últimas avaliações, que ofereçam pelo menos um curso de pós-graduação **stricto sensu** reconhecido pelo Ministério da Educação e que não tenham sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos, contados da data de publicação do ato que a penalizou, poderão receber a atribuição de registrar seus próprios diplomas de graduação, nos termos de seu ato de credenciamento, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Parágrafo único. As faculdades citadas no **caput** perderão a atribuição de registrar seus próprios diplomas de graduação nas seguintes hipóteses:

I - obtenção de conceito inferior em avaliação institucional subsequente;

II - perda do reconhecimento do curso de pós-graduação **stricto sensu** pelo Ministério da Educação; ou

III - ocorrência de penalização em processo administrativo de supervisão.

Art. 28. O credenciamento como universidade ou centro universitário depende da manutenção do cumprimento dos requisitos exigidos para o credenciamento na respectiva organização acadêmica.

§ 1º O não cumprimento dos requisitos necessários para o credenciamento ensejará a celebração de protocolo de compromisso e eventual determinação de medida cautelar de suspensão das atribuições de autonomia, conforme o [art. 10 da Lei nº 10.861, de 2004](#).

§ 2º A decisão do processo de credenciamento poderá:

I - deferir o pedido de credenciamento sem alteração da organização acadêmica;

II - deferir o pedido de credenciamento, com alteração da organização acadêmica que consta do pedido original da instituição; ou

III - indeferir o pedido de credenciamento.

Seção V

Da oferta de pós-graduação

Art. 29. As IES credenciadas para oferta de cursos de graduação podem oferecer cursos de pós-graduação **lato sensu** na modalidade em que são credenciadas, nos termos da legislação específica.

§ 1º As instituições que ofertam exclusivamente cursos ou programas de pós-graduação **stricto sensu** reconhecidos pelo Ministério da Educação podem oferecer cursos de pós-graduação **lato sensu** nas modalidades presencial e a distância, nos termos da legislação específica.

§ 2º A oferta de pós-graduação **lato sensu** está condicionada ao funcionamento regular de, pelo menos, um curso de graduação ou de pós-graduação **stricto sensu**, nos termos da Seção XII deste Capítulo.

§ 3º Os cursos de pós-graduação **lato sensu**, nos termos deste Decreto, independem de autorização do Ministério da Educação para funcionamento e a instituição deverá informar à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação os cursos criados por atos próprios, no prazo de sessenta dias, contado da data do ato de criação do curso.

Art. 30. As escolas de governo do sistema federal, regidas pelo [Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006](#), solicitarão credenciamento ao Ministério da Educação para oferta de cursos de pós-graduação **lato sensu**, nas modalidades presencial e a distância, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Parágrafo único. As escolas de governo dos sistemas de ensino estaduais e distrital solicitarão credenciamento ao Ministério da Educação para oferta de cursos de pós-graduação **lato sensu** na modalidade à distância, nos termos do

[Decreto nº 9.057, de 2017](#), e da legislação específica.

Seção VI

Do campus fora de sede

Art. 31. Os centros universitários e as universidades poderão solicitar credenciamento de **campus** fora de sede em Município diverso da abrangência geográfica do ato de credenciamento em vigor, desde que o Município esteja localizado no mesmo Estado da sede da IES.

§ 1º As instituições de que trata o **caput**, que atendam aos requisitos dispostos nos art. 16 e art. 17 e que possuam CI maior ou igual a quatro, na última avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep na sede, poderão solicitar credenciamento de **campus** fora de sede.

§ 2º O pedido de credenciamento de **campus** fora de sede será processado como aditamento ao ato de credenciamento, aplicando-se, no que couber, as disposições processuais que o regem.

§ 3º O pedido de **campus** fora de sede será deferido quando o resultado da sua avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep for maior ou igual a quatro.

§ 4º O pedido de credenciamento de **campus** fora de sede será acompanhado do ato de autorização para a oferta de, no máximo, cinco cursos de graduação.

§ 5º O quantitativo estabelecido no § 4º não se aplica aos cursos de licenciatura.

§ 6º A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá instituir processo simplificado para credenciamento de **campus** fora de sede de IFES e para extensão das atribuições de autonomia, processos de autorização de cursos e aumento de vagas em cursos a serem ofertados fora de sede, ouvida a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

Art. 32. O **campus** fora de sede integrará o conjunto da instituição.

§ 1º Os **campi** fora de sede das universidades gozarão de atribuições de autonomia desde que observado o disposto nos incisos I e II do **caput** do art. 17 no **campus** fora de sede.

§ 2º Os **campi** fora de sede dos centros universitários não gozarão de atribuições de autonomia.

Art. 33. É vedada a oferta de curso presencial em unidade fora da sede sem o prévio credenciamento do **campus** fora de sede e autorização específica do curso.

Art. 34. Os centros universitários e as universidades poderão solicitar a transformação de faculdades em **campus** fora de sede por meio de processo de unificação de mantidas, observados os requisitos estabelecidos para a alteração de organização acadêmica, desde que as instituições pertençam à mesma mantenedora e estejam sediadas no mesmo Estado.

Seção VII

Da transferência de manutenção

Art. 35. A alteração da manutenção de IES será comunicada ao Ministério da Educação, no prazo de sessenta dias, contado da data de assinatura do instrumento jurídico que formaliza a transferência.

Parágrafo único. A comunicação ao Ministério da Educação conterá os instrumentos jurídicos que formalizam a transferência de manutenção, devidamente averbados pelos órgãos competentes, e o termo de responsabilidade assinado pelos representantes legais das mantenedoras adquirente e cedente.

Art. 36. Após a efetivação da alteração de manutenção, as novas condições de oferta da instituição serão analisadas no processo de credenciamento institucional.

§ 1º Caso a mantenedora adquirente já possua IES mantida e regularmente credenciada pelo Ministério da Educação, o credenciamento ocorrerá no período previsto no ato autorizativo da instituição transferida vigente na data de transferência de manutenção.

§ 2º Caso a mantenedora adquirente não possua IES mantida e regularmente credenciada pelo Ministério da Educação, a instituição protocolará pedido de credenciamento, no prazo de um ano, contado da data de efetivação da transferência de manutenção.

Art. 37. A alteração de manutenção preservará os interesses dos estudantes e da comunidade acadêmica e será informada imediatamente ao público, em local de fácil acesso e no sítio eletrônico oficial da IES.

Art. 38. São vedadas:

I - a transferência de cursos entre IES;

II - a divisão de mantidas;

III - a unificação de mantidas de mantenedoras distintas;

IV - a divisão de cursos de uma mesma mantida; e

V - a transferência de mantença de IES que esteja em processo de descredenciamento voluntário ou decorrente de procedimento sancionador, ou em relação a qual seja constatada a ausência de oferta efetiva de aulas por período superior a vinte e quatro meses.

Parágrafo único. As hipóteses previstas no **caput** caracterizarão irregularidade administrativa, nos termos do Capítulo III.

Seção VIII

Da autorização de cursos

Art. 39. A oferta de cursos de graduação em faculdades, nos termos deste Decreto, depende de autorização prévia do Ministério da Educação.

Art. 40. As universidades e os centros universitários, nos limites de sua autonomia, observado o disposto no art. 41, independem de autorização para funcionamento de curso superior, devendo informar à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação os cursos criados por atos próprios para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento, no prazo de sessenta dias, contado da data do ato de criação do curso.

§ 1º Aplica-se o disposto no **caput** ao aumento e à redução de vagas em cursos já existentes e a outras modificações das condições constantes do seu ato de criação.

§ 2º As instituições de que trata o **caput**, ao solicitar credenciamento para nova modalidade, estarão dispensadas de efetuar pedido de autorização de curso, observado o disposto no art. 41.

§ 3º As instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica somente poderão ofertar bacharelados e cursos superiores de tecnologia nas áreas em que ofereçam cursos técnicos de nível médio, assegurada a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior.

Art. 41. A oferta de cursos de graduação em Direito, Medicina, Odontologia, Psicologia e Enfermagem, inclusive em universidades e centros universitários, depende de autorização do Ministério da Educação, após prévia manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e do Conselho Nacional de Saúde.

§ 1º Nos processos de autorização de cursos de graduação em Direito serão observadas as disposições da [Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994](#).

§ 2º Nos processos de autorização de cursos de graduação em Medicina, realizados por meio de chamamento público, serão observadas as disposições da [Lei nº 12.871, de 2013](#).

§ 3º A manifestação dos Conselhos de que trata o **caput** terá caráter opinativo e se dará no prazo de trinta dias, contado da data de solicitação do Ministério da Educação.

§ 4º O prazo previsto no § 3º poderá ser prorrogado, uma única vez, por igual período, a requerimento do Conselho interessado.

§ 5º O aumento de vagas em cursos de graduação em Direito e Medicina, inclusive em universidades e centros universitários, depende de ato autorizativo do Ministério da Educação.

§ 6º O Ministério da Educação poderá instituir processo simplificado para autorização de cursos e aumento de vagas para as IFES, nos cursos referidos no **caput**.

Art. 42. O processo de autorização será instruído com análise documental, avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep e decisão da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 1º A avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep poderá ser dispensada, por decisão do Secretário de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, após análise documental, mediante despacho fundamentado, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação, para IES que apresentem:

I - CI igual ou superior a três;

II - inexistência de processo de supervisão; e

III - oferta de cursos na mesma área de conhecimento pela instituição.

§ 2º A avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep de grupos de cursos, de cursos do mesmo eixo tecnológico ou área de conhecimento será realizada por comissão única de avaliadores, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

§ 3º Os processos relativos a cursos experimentais e a cursos superiores de tecnologia considerarão suas especificidades, inclusive no que se refere à avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep e à análise documental.

§ 4º No caso de curso correspondente a profissão regulamentada, após a fase de avaliação externa **in loco**, realizada pelo Inep, será aberto prazo para que o órgão de regulamentação profissional, de âmbito nacional, possa manifestar-se em caráter opinativo.

§ 5º O prazo de que trata o § 4º será de trinta dias, contado da data de disponibilização do processo ao órgão de regulamentação profissional interessado, prorrogável uma vez, por igual período, mediante requerimento.

Art. 43. O pedido de autorização de curso será instruído com os seguintes documentos:

I - comprovante de recolhimento da taxa de avaliação externa **in loco**, realizada pelo Inep;

II - projeto pedagógico do curso, que informará o número de vagas, os turnos, a carga horária, o programa do curso, as metodologias, as tecnologias e os materiais didáticos, os recursos tecnológicos e os demais elementos acadêmicos pertinentes, incluídas a consonância da infraestrutura física, tecnológica e de pessoal dos polos de educação a distância do curso, quando for o caso;

III - relação de docentes e de tutores, quando for o caso, acompanhada de termo de compromisso firmado com a instituição, que informará a titulação, a carga horária e o regime de trabalho; e

IV - comprovante de disponibilidade do imóvel.

Parágrafo único. A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá solicitar documentos adicionais para garantir a adequada instrução do processo.

Art. 44. A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação procederá à análise dos documentos, sob os aspectos da regularidade formal e do mérito do pedido, e ao final poderá:

I - deferir o pedido de autorização de curso;

II - deferir o pedido de autorização de curso com redução de vagas;

III - deferir o pedido de autorização de curso, em caráter experimental, nos termos do [art. 81 da Lei nº 9.394, de 1996](#); ou

IV - indeferir o pedido de autorização de curso.

§ 1º Da decisão do Secretário de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação caberá recurso, no prazo de trinta dias, contado da data da decisão, à Câmara de Educação Superior do CNE.

§ 2º A decisão da Câmara de Educação Superior será submetida à homologação pelo Ministro de Estado da Educação.

Seção IX

Do reconhecimento e da renovação de reconhecimento de cursos

Art. 45. O reconhecimento e o registro de curso são condições necessárias à validade nacional dos diplomas.

§ 1º O reconhecimento de curso presencial na sede não se estende às unidades fora de sede, para registro do diploma ou qualquer outro fim.

§ 2º O reconhecimento de curso presencial em determinado Município se estende às unidades educacionais localizadas no mesmo Município, para registro do diploma ou qualquer outro fim, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

§ 3º O disposto no § 2º não dispensa a necessidade de avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep nas unidades educacionais que configurem local de oferta do curso.

§ 4º O Ministério da Educação poderá instituir processo simplificado para reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos das IFES.

Art. 46. A instituição protocolará pedido de reconhecimento de curso no período compreendido entre cinquenta por cento do prazo previsto para integralização de sua carga horária e setenta e cinco por cento desse prazo, observado o calendário definido pelo Ministério da Educação.

Art. 47. A instituição protocolará pedido de renovação de reconhecimento de curso no prazo e na forma estabelecidos em calendário e regulamento a serem editados pelo Ministério da Educação.

Art. 48. A ausência de protocolo do pedido de reconhecimento ou renovação de reconhecimento de curso no prazo devido caracterizará irregularidade administrativa e a instituição ficará impedida de solicitar aumento de vagas e de admitir novos estudantes no curso, sujeita, ainda, a processo administrativo de supervisão, nos termos do Capítulo III.

Parágrafo único. A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá analisar pedido de reconhecimento ou de renovação de reconhecimento de curso protocolado após o vencimento do ato autorizativo anterior e suspender as medidas previstas no **caput**, na hipótese de o curso de graduação possuir oferta efetiva de aulas nos últimos dois anos, sem prejuízo das penalidades previstas neste Decreto.

Art. 49. Os processos de reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso serão instruídos com análise documental, avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep e decisão da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 1º A avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep poderá ser dispensada para os processos de renovação de reconhecimento de cursos, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

§ 2º A avaliação externa **in loco**, realizada pelo Inep, de grupos de cursos, de cursos do mesmo eixo tecnológico ou da mesma área de conhecimento será realizada por comissão única de avaliadores, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 50. Os pedidos de reconhecimento e de renovação de reconhecimento de cursos serão instruídos com os documentos elencados no art. 43.

Art. 51. O reconhecimento de cursos de graduação em Direito, Medicina, Odontologia, Psicologia e Enfermagem será submetido à manifestação, em caráter opinativo, do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, no caso de curso de Direito, e do Conselho Nacional de Saúde, nos cursos de Medicina, Odontologia, Psicologia e Enfermagem.

Parágrafo único. O prazo para a manifestação de que trata o **caput** é de trinta dias, contado da data de disponibilização do processo ao Conselho interessado, prorrogável uma vez, por igual período, mediante requerimento.

Art. 52. A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação procederá à análise dos documentos, sob os aspectos da regularidade formal e do mérito do pedido, e ao final poderá: I - deferir o pedido de reconhecimento ou renovação de reconhecimento de curso;

II - sugerir protocolo de compromisso com vistas à superação das fragilidades detectadas na avaliação, nos termos da Seção X deste Capítulo; ou

III - reconhecer ou renovar o reconhecimento de curso para fins de expedição e registro dos diplomas dos estudantes já matriculados.

Seção X

Do protocolo de compromisso

Art. 53. A obtenção de conceitos insatisfatórios no conjunto ou em cada uma das dimensões do relatório de avaliação externa **in loco** realizada pelo Inep, considerados os procedimentos e os instrumentos diversificados de avaliação do Sinaes, ensejará a celebração de protocolo de compromisso dentro dos processos de credenciamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 54. A partir do diagnóstico objetivo das condições da instituição ou do curso, a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação indicará a celebração de protocolo de compromisso, a ser apresentado pela IES, que conterà:

I - os encaminhamentos, os processos e as ações a serem adotados, com vistas à superação das fragilidades detectadas;

II - a indicação expressa de metas a serem cumpridas;

III - o prazo máximo de doze meses para o seu cumprimento; e

IV - a criação de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso pela IES.

§ 1º Na vigência de protocolo de compromisso, poderá ser aplicada medida cautelar, prevista no art. 63, desde que necessária para evitar prejuízo aos estudantes.

§ 2º O protocolo de compromisso firmado com universidades federais ou instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica será acompanhado pela Secretaria de Educação Superior ou pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação, respectivamente.

Art. 55. Finalizado o prazo de cumprimento do protocolo de compromisso, a instituição será submetida a avaliação externa **in loco** pelo Inep, para verificação do seu cumprimento e da superação das fragilidades detectadas.

Parágrafo único. Fica vedada a celebração de novo protocolo de compromisso no âmbito do mesmo processo.

Art. 56. O não cumprimento do protocolo de compromisso ensejará a instauração de procedimento sancionador, nos termos do Capítulo III, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Parágrafo único. A não apresentação do protocolo de compromisso no prazo estipulado pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação será considerada não cumprimento do protocolo e resultará no sobrestamento do processo de regulação e na abertura de procedimento sancionador, nos termos do Capítulo III.

Seção XI

Do encerramento da oferta de cursos e descredenciamento de instituições

Art. 57. O encerramento da oferta de cursos ou o descredenciamento de IES, a pedido da instituição ou decorrente de procedimento sancionador, obriga a mantenedora à:

- I - vedação de ingresso de novos estudantes;
- II - entrega de registros e documentos acadêmicos aos estudantes; e
- III - oferta final de disciplinas e transferência de estudantes, quando for o caso.

§ 1º O encerramento da oferta de curso ou o descredenciamento voluntários, da IES ou da oferta em uma das modalidades, serão informados à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação pela IES, na forma disposta em regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

§ 2º O não atendimento às obrigações previstas neste artigo poderá ensejar a instauração de procedimento sancionador, nos termos deste Decreto.

§ 3º Nas hipóteses previstas no **caput**, o Ministério da Educação poderá realizar chamada pública para transferência assistida de estudantes regulares, conforme regulamento.

Art. 58. Após o descredenciamento da instituição ou o encerramento da oferta de cursos, permanece com a mantenedora a responsabilidade pela guarda e gestão do acervo acadêmico.

§ 1º O representante legal da mantenedora responderá, nos termos da legislação civil e penal, pela guarda do acervo acadêmico da instituição, inclusive nas hipóteses de negligência ou de sua utilização fraudulenta.

§ 2º A responsabilidade pela guarda e gestão do acervo acadêmico pode ser transferida a outra IES devidamente credenciada, mediante termo de transferência e aceite por parte da IES receptora, na pessoa de seu representante legal, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

§ 3º A IES receptora, na pessoa de seu representante legal, será integralmente responsável pela totalidade dos documentos e registros acadêmicos dos estudantes e cursos recebidos de outra IES.

§ 4º Na hipótese de comprovada impossibilidade de guarda e de gestão do acervo pelos representantes legais da mantenedora de IES descredenciada, o Ministério da Educação poderá editar ato autorizativo da transferência do acervo a IFES da mesma unidade federativa na qual funcionava a IES descredenciada, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Seção XII

Da validade dos atos

Art. 59. O funcionamento regular de IES depende da oferta efetiva e regular de aulas de, pelo menos, um curso de graduação, nos termos de seu ato autorizativo.

Art. 60. A ausência ou a interrupção da oferta efetiva de aulas, por período superior a vinte e quatro meses, ensejará a abertura de processo administrativo de supervisão, que poderá resultar na cassação imediata do ato autorizativo do curso, nos termos do Capítulo III.

§ 1º A ausência ou a interrupção da oferta efetiva de aulas de que trata o **caput** se caracterizam pela não abertura de processo seletivo para admissão de estudantes e pela ausência de estudantes matriculados.

§ 2º Para fins do disposto no **caput**, considera-se início de funcionamento do curso a oferta efetiva de aulas.

§ 3º Nas hipóteses de cassação do ato autorizativo previstas no **caput**, os interessados poderão apresentar nova solicitação relativa ao mesmo pedido, observado calendário definido pelo Ministério da Educação.

Art. 61. A ausência da oferta efetiva de aulas de todos os cursos de graduação de uma IES, por período superior a vinte e quatro meses, contado da data de publicação do ato autorizativo, ensejará a abertura de processo administrativo de supervisão, que poderá resultar na cassação imediata do ato autorizativo institucional e dos cursos, nos termos do Capítulo III.

CAPÍTULO III

DA SUPERVISÃO

Seção I

Das fases do processo administrativo de supervisão

Art. 62. O processo administrativo de supervisão instaurado para apuração de deficiências ou irregularidades poderá ser constituído das seguintes fases:

- I - procedimento preparatório;
- II - procedimento saneador; e
- III - procedimento sancionador.

§ 1º Em qualquer fase do processo administrativo de supervisão, poderá ser determinada a apresentação de documentos complementares e a realização de verificação ou auditoria, inclusive **in loco** e sem prévia notificação da instituição.

§ 2º As verificações e as auditorias de que trata o § 1º serão realizadas por comissão de supervisão, que poderá requisitar à instituição e à sua mantenedora os documentos necessários para a elucidação dos fatos.

§ 3º As ações de supervisão poderão ser exercidas em articulação com os conselhos de profissões regulamentadas.

Art. 63. A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá determinar, em caso de risco iminente ou ameaça ao interesse público e ao interesse dos estudantes, motivadamente, sem a prévia manifestação do interessado, as seguintes medidas cautelares, entre outras:

- I - suspensão de ingresso de novos estudantes;
- II - suspensão da oferta de cursos de graduação ou de pós-graduação **lato sensu** ;
- III - suspensão de atribuições de autonomia da IES;
- IV - suspensão da prerrogativa de criação de novos polos de educação a distância pela IES;
- V - sobrestamento de processos regulatórios que a IES ou as demais mantidas da mesma mantenedora tenham protocolado;
- VI - impedimento de protocolização de novos processos regulatórios pela IES ou pelas demais mantidas da mesma mantenedora;
- VII - suspensão da possibilidade de celebrar novos contratos de Financiamento Estudantil - Fies pela IES;
- VIII - suspensão da possibilidade de participação em processo seletivo para a oferta de bolsas do Programa Universidade Para Todos - Prouni pela IES; e
- IX - suspensão ou restrição da possibilidade de participação em outros programas federais de acesso ao ensino pela IES.

§ 1º As medidas previstas no **caput** serão formalizadas em ato do Secretário de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, que indicará o seu prazo e seu alcance.

§ 2º Da decisão do Secretário de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação caberá recurso, no prazo de trinta dias, à Câmara de Educação Superior do CNE, sem efeito suspensivo.

§ 3º A decisão da Câmara de Educação Superior do CNE será submetida à homologação pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 64. Os atos de supervisão buscarão resguardar os interesses dos estudantes.

Seção II

Do procedimento preparatório

Art. 65. O Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, cientificado de eventual deficiência ou irregularidade na oferta de educação superior, instaurará, de ofício ou mediante representação, procedimento preparatório de supervisão.

Art. 66. Estudantes, professores e pessoal técnico-administrativo, por meio de seus órgãos representativos, entidades educacionais ou organizações da sociedade civil, além dos órgãos de defesa dos direitos do cidadão, poderão representar à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, quando verificarem deficiências ou irregularidades no funcionamento de instituição ou curso de graduação e pós-graduação **lato sensu**.

§ 1º A representação conterá a qualificação do representante, a descrição clara e precisa dos fatos a serem apurados, a documentação probatória pertinente e os demais elementos relevantes para o esclarecimento do seu objeto.

§ 2º Na hipótese de representação contra IFES, a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação solicitará manifestação da Secretaria de Educação Superior ou da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, conforme o caso.

§ 3º As representações cujo objeto seja alheio às competências do Ministério da Educação e aquelas julgadas improcedentes serão arquivadas, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 67. A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior dará ciência da abertura do procedimento preparatório à instituição, que poderá se manifestar, no prazo de trinta dias, mediante a apresentação de documentação comprobatória, pela insubsistência da irregularidade ou deficiência ou requerer a concessão de prazo para saneamento.

Art. 68. Após análise, a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá:

I - instaurar procedimento saneador;

II - instaurar procedimento sancionador; ou

III - arquivar o procedimento preparatório de supervisão, na hipótese de não serem confirmadas as deficiências ou irregularidades.

Seção III

Do procedimento saneador

Art. 69. O Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, poderá, de ofício ou mediante representação, nos casos de identificação de deficiências ou de irregularidades passíveis de saneamento, determinar providências saneadoras, em prazo não superior a doze meses.

§ 1º A instituição poderá impugnar, em quinze dias, as medidas determinadas ou o prazo fixado.

§ 2º A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação apreciará a impugnação e decidirá pela manutenção ou adaptação das providências e do prazo e não caberá novo recurso dessa decisão.

Art. 70. A instituição deverá comprovar o efetivo cumprimento das providências determinadas e a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior poderá, se necessário, solicitar diligências e realizar verificação **in loco**.

§ 1º Não será deferido novo prazo para saneamento no curso do processo administrativo de supervisão.

§ 2º Esgotado o prazo determinado e comprovado o saneamento, a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação concluirá o processo.

Seção IV

Do procedimento sancionador

Art. 71. O procedimento sancionador será instaurado em ato da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, a partir do procedimento preparatório ou na hipótese de não cumprimento das providências determinadas para o saneamento das deficiências pela instituição e das demais situações previstas na legislação educacional.

Parágrafo único. A instituição será notificada da instauração do procedimento administrativo sancionador e da possibilidade de apresentação de defesa no prazo de quinze dias.

Art. 72. Serão consideradas irregularidades administrativas, passíveis de aplicação de penalidades, nos termos deste Decreto, as seguintes condutas:

I - oferta de educação superior sem o devido ato autorizativo;

- II - oferta de educação superior em desconformidade com os atos autorizativos da IES;
- III - a ausência ou a interrupção da oferta efetiva de aulas por período superior a vinte e quatro meses;
- IV - terceirização de atividade finalística educacional, sob quaisquer designações, na oferta de educação superior;
- V - convalidação ou aproveitamento irregular de estudos ofertados por instituições credenciadas ou não para a oferta de educação superior, sob quaisquer denominações, para acesso à educação superior;
- VI - diplomação de estudantes cuja formação tenha ocorrido em desconformidade com a legislação educacional;
- VII - registro de diplomas, próprios ou expedidos por outras IES, sem observância às exigências legais que conferem regularidade aos cursos;
- VIII - prestação de informações falsas ao Ministério da Educação e omissão ou distorção de dados fornecidos aos cadastros e sistemas oficiais da educação superior, especialmente o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC;
- IX - ausência de protocolo de pedido de credenciamento e de protocolo de reconhecimento ou renovação de reconhecimento de curso no prazo e na forma deste Decreto;
- X - oferta de educação superior em desconformidade com a legislação educacional; e
- XI - o descumprimento de penalidades aplicadas em processo administrativo de supervisão.

Art. 73. Decorrido o prazo para manifestação da instituição, a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação apreciará o conjunto de elementos do processo e decidirá:

I - pelo arquivamento do processo, na hipótese de não confirmação das deficiências ou das irregularidades; ou

II - pela aplicação das penalidades previstas na [Lei nº 9.394, de 1996](#), especialmente:

- a) desativação de cursos e habilitações;
- b) intervenção;
- c) suspensão temporária de atribuições da autonomia;
- d) descredenciamento;
- e) redução de vagas autorizadas;
- f) suspensão temporária de ingresso de novos estudantes; ou
- g) suspensão temporária de oferta de cursos.

§ 1º As decisões de desativação de cursos e de descredenciamento da instituição implicarão, além da cessação imediata da admissão de novos estudantes, a adoção de providências com vistas à interrupção do funcionamento do curso ou da instituição, nos termos da Seção XI do Capítulo II.

§ 2º Na hipótese de constatação da impossibilidade de transferência dos estudantes para outra instituição, ficam ressalvados os direitos dos estudantes matriculados à conclusão do curso, que será reconhecido para fins de expedição e registro dos diplomas.

§ 3º As decisões de suspensão de atribuições da autonomia, de ingressos de novos estudantes e de oferta de cursos preverão o prazo e o alcance das medidas.

§ 4º A decisão de intervenção poderá implicar a nomeação de interventor pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, que estabelecerá a duração e as condições da intervenção.

§ 5º A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação poderá decidir, com base nos princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, pela comutação das penalidades previstas no **caput**, na hipótese de justificação dos elementos analisados, ou pela celebração de compromisso para ajustamento de conduta.

§ 6º Em caso de descumprimento de penalidade, o Ministério da Educação poderá substituí-la por outra de maior gravidade.

Art. 74. A mantenedora que, diretamente ou por uma de suas mantidas, tenha recebido penalidades de natureza institucional ficará impedida de protocolar novos processos de credenciamento pelo prazo de dois anos, contado da data de publicação do ato que a penalizou, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Parágrafo único. Os processos de credenciamento já protocolados na ocorrência das situações previstas no **caput** serão arquivados pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação.

Art. 75. Da decisão do Secretário de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação caberá recurso, no prazo de trinta dias, contado da data da decisão, à Câmara de Educação Superior do CNE.

Parágrafo único. A decisão da Câmara de Educação Superior será submetida à homologação pelo Ministro de Estado da Educação.

Seção V

Da oferta sem ato autorizativo

Art. 76. A oferta de curso superior sem o ato autorizativo, por IES credenciada, configura irregularidade administrativa e o Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, instaurará procedimento administrativo sancionador, nos termos deste Capítulo.

§ 1º Nos casos em que a IES possua pedido de credenciamento em tramitação, será instaurado processo administrativo de supervisão de rito sumário, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

§ 2º Confirmada a irregularidade, a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação arquivará os processos regulatórios protocolados pela IES e sua mantenedora ficará impedida de protocolar novos processos de credenciamento pelo prazo de dois anos, contado da data de publicação da decisão da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação.

Art. 77. É vedada a oferta de educação superior por IES não credenciada pelo Ministério da Educação, nos termos deste Decreto.

§ 1º A mantenedora que possua mantida credenciada e que ofereça educação superior por meio de IES não credenciada está sujeita às disposições previstas no art. 76.

§ 2º A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, no caso previsto no **caput** e em outras situações que extrapolem as competências do Ministério da Educação, solicitará às instâncias responsáveis: I - a averiguação dos fatos;

II - a interrupção imediata das atividades irregulares da instituição; e

III - a responsabilização civil e penal de seus representantes legais.

Art. 78. Os estudos realizados em curso ou IES sem o devido ato autorizativo não são passíveis de convalidação ou aproveitamento por instituição devidamente credenciada.

CAPÍTULO IV

DA AVALIAÇÃO

Seção I

Da avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação

Art. 79. A avaliação no âmbito do Sinaes ocorrerá nos termos da [Lei nº 10.861, de 2004](#), e da legislação específica.

Parágrafo único. As avaliações de escolas de governo obedecerão ao disposto no **caput** e serão inseridas em sistema próprio.

Art. 80. O Sinaes, a fim de cumprir seus objetivos e atender a suas finalidades constitucionais e legais, compreende os seguintes processos de avaliação:

I - avaliação interna das IES;

II - avaliação externa **in loco** das IES, realizada pelo Inep;

III - avaliação dos cursos de graduação; e

IV - avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes de cursos de graduação por meio do Enade.

Art. 81. A avaliação externa **in loco** é iniciada com a tramitação do processo da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação para o Inep e concluída com a disponibilização do relatório de avaliação para manifestação da instituição e da referida Secretaria.

Parágrafo único. Após o pagamento da taxa de avaliação complementar prevista na [Lei nº 10.870, de 2004](#), será disponibilizado formulário eletrônico de avaliação, que será preenchido pela IES com as informações que guiarão o

processo avaliativo e serão verificadas **in loco** .

Art. 82. A comissão de avaliação externa **in loco** atribuirá e justificará, para cada indicador, conceitos expressos em cinco níveis, cujos valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória.

§ 1º A avaliação externa **in loco** institucional realizada pelo Inep considerará, no mínimo, as dez dimensões avaliativas obrigatórias definidas pela [Lei nº 10.861, de 2004](#), e resultará em CI.

§ 2º A avaliação externa **in loco** do curso realizada pelo Inep considerará as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as dimensões relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica, e resultará em CC.

Art. 83. As avaliações externas **in loco** serão realizadas por avaliadores capacitados, em instrumentos específicos a serem designados pelo Inep.

Parágrafo único. O Inep realizará a seleção, a capacitação, a reciclagem e a elaboração de critérios de permanência dos avaliadores do banco de avaliadores e do banco de avaliadores do sistema de escolas de governo e sua administração.

Art. 84. A composição das comissões de avaliação poderá variar em função dos processos relacionados, considerados a duração da visita e o número de avaliadores, conforme regulamento a ser editado pelo Inep.

Art. 85. A CTAA é um órgão colegiado de acompanhamento dos processos periódicos de avaliação externa **in loco** realizadas no âmbito do Sinaes e do sistema de escolas de governo.

Parágrafo único. A CTAA é a instância recursal dos processos avaliativos relacionados a relatórios de avaliação externa **in loco** e de denúncias contra avaliadores.

Seção II

Da avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes de cursos de graduação por meio do Enade

Art. 86. Os exames e as avaliações de estudantes de cursos de graduação aferem os desempenhos em relação às habilidades e às competências desenvolvidas ao longo de sua formação na graduação.

Art. 87. O Enade será aplicado a estudantes de cada curso a ser avaliado de acordo com ciclo avaliativo a ser definido pelo Ministério da Educação.

Parágrafo único. O perfil dos estudantes que obrigatoriamente realizarão o exame será estabelecido em regulamento a ser editado pelo Inep.

Art. 88. Os instrumentos de avaliação do Enade serão compostos a partir de itens do Banco Nacional de Itens da Educação Superior - BNI-ES a ser mantido pelo Inep.

§ 1º O BNI-ES do Inep é um acervo de itens elaborados com objetivo de compor instrumentos de avaliação da educação superior, assegurados os critérios de sigilo, segurança, ineditismo e qualidade técnico-pedagógica.

§ 2º Os itens serão propostos por docentes colaboradores, selecionados mediante edital de chamada pública a ser realizado pelo Inep, com vistas à democratização e à representatividade regional do banco.

Art. 89. Os indicadores da educação superior serão calculados a partir das bases de dados do Inep e de outras bases oficiais que possam ser agregadas para subsidiar as políticas públicas de educação superior.

Parágrafo único. A definição, a metodologia de cálculo, o prazo e a forma de divulgação dos indicadores previstos no **caput** serão estabelecidos em regulamento a ser editado pelo Inep, após aprovação da Conaes, nos termos da [Lei nº 10.861, de 2004](#).

CAPÍTULO V

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 90. O Ministério da Educação poderá, a qualquer tempo e motivadamente, realizar ações de monitoramento e supervisão de instituições, cursos e polos de educação a distância, observada a legislação.

Art. 91. As ações de monitoramento, instituídas em políticas de regulação e supervisão da educação superior, serão executadas exclusivamente pelo Ministério da Educação e poderão ser desenvolvidas com a assistência dos órgãos e das entidades da administração pública.

Parágrafo único. As ações de monitoramento da educação superior poderão ser desenvolvidas em articulação com os conselhos profissionais.

Art. 92. O Ministério da Educação poderá instituir processo simplificado com vistas à expansão da oferta de cursos de formação de profissionais do magistério para a educação básica, de cursos superiores de tecnologia e de cursos em áreas estratégicas relacionadas aos processos de inovação tecnológica e à elevação de produtividade e competitividade da economia do País.

Art. 93. O exercício de atividade docente na educação superior não se sujeita à inscrição do professor em órgão de regulamentação profissional.

Parágrafo único. O regime de trabalho docente em tempo integral compreende a prestação de quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição, nele reservado o tempo de, pelo menos, vinte horas semanais para estudos, pesquisa, extensão, planejamento, gestão e avaliação.

Art. 94. Aprovados os estatutos das IFES pelas instâncias competentes do Ministério da Educação, eventuais alterações serão aprovadas por seus respectivos órgãos colegiados superiores, observadas as regras gerais estabelecidas neste Decreto e nos demais normativos pertinentes, vedada a criação de cargos ou funções administrativas.

Art. 95. As instituições comunitárias de ensino superior - ICES serão qualificadas nos termos da [Lei nº 12.881, de 2013](#), conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 96. Os estudantes que se transferirem para outra IES têm assegurado o aproveitamento dos estudos realizados de maneira regular, conforme normativos vigentes.

Art. 97. O [Decreto nº 9.057, de 2017](#), passa a vigorar com as seguintes alterações:

“ [Art. 5º](#) O polo de educação a distância é a unidade descentralizada da instituição de educação superior, no País ou no exterior, para o desenvolvimento de atividades presenciais relativas aos cursos ofertados na modalidade a distância.

§ 1º Os polos de educação a distância manterão infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequada aos projetos pedagógicos dos cursos ou de desenvolvimento da instituição de ensino.

§ 2º São vedadas a oferta de cursos superiores presenciais em instalações de polo de educação a distância e a oferta de cursos de educação a distância em locais que não estejam previstos na legislação.” (NR)

Art. 98. Os cursos a distância poderão aceitar transferência, aproveitamento de estudos e certificações totais ou parciais realizadas ou obtidas pelos estudantes em cursos presenciais, da mesma forma que os cursos presenciais em relação aos cursos a distância, conforme legislação.

Art. 99. Os diplomas de cursos de graduação serão emitidos pela IES que ofertou o curso e serão registrados por IES com atribuições de autonomia, respeitada o disposto no art. 27 e conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

§ 1º As universidades, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e os Centros Federais de Educação Tecnológica registrarão os diplomas expedidos por eles próprios e aqueles emitidos por instituições de ensino superior sem autonomia.

§ 2º Os centros universitários poderão registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos.

Art. 100. É vedada a identificação da modalidade de ensino na emissão e no registro de diplomas.

Art. 101. O Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia, elaborado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação, servirá de referência nos processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos superiores de tecnologia.

Parágrafo único. O Ministério da Educação definirá os procedimentos para atualização do catálogo de que trata o **caput**.

Art. 102. São classificadas como reservadas, pelo prazo de cinco anos, as informações processuais relativas às mantenedoras e às IES privadas e seus cursos apresentadas ao Ministério da Educação, nos termos da [Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011](#), e do [Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012](#), resguardadas as informações de caráter sigiloso definido em lei.

Parágrafo único. Caberá às IES a ampla divulgação de seus atos institucionais, de seus cursos e dos documentos pedagógicos e de interesse dos respectivos estudantes, nos termos no [art. 47 da Lei nº 9.394, de 1996](#), e conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 103. As IES, independentemente do seu sistema de ensino, manterão seus dados atualizados junto ao Cadastro e-MEC, mantido pelo Ministério da Educação, e prestarão anualmente as informações pertinentes ao Censo da Educação Superior, nos termos do [Decreto nº 6.425, de 4 de abril 2008](#).

Art. 104. Os documentos que compõem o acervo acadêmico das IES na data de publicação deste Decreto serão convertidos para o meio digital, mediante a utilização de métodos que garantam a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais, nos termos da legislação.

Parágrafo único. O prazo e as condições para que as IES e suas mantenedoras convertam seus acervos acadêmicos para o meio digital e os prazos de guarda e de manutenção dos acervos físicos serão definidos em regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 105. As IES originalmente criadas ou mantidas pelo Poder Público estadual, municipal ou distrital que foram desvinculadas após a Constituição de 1988, atualmente mantidas ou administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, migrarão para o sistema federal de ensino mediante edital de migração específico a ser editado pelo Ministério da Educação.

Art. 106. Os processos iniciados antes da data de entrada em vigor deste Decreto obedecerão às disposições processuais nele contidas, com aproveitamento dos atos já praticados.

Art. 107. Ficam revogados:

I - [o art. 15 do Decreto nº 6.861, de 27 de maio de 2009](#);

II - [o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006](#);

III - [o Decreto nº 5.786, de 24 de maio de 2006](#);

IV - [o Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007](#);

V - [o Decreto nº 8.142, de 21 de novembro de 2013](#); e

VI - [o Decreto nº 8.754, de 10 de maio de 2016](#).

Art. 108. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de diciembre de 2017; 196 de la Independencia y 129 de la República.

MICHEL TEMER
José Mendonça Bezerra Filho

Este texto no reemplaza el publicado en el DOU del 18.12.2017

*

GUIA DA POLÍTICA DE
**GOVERNANÇA
PÚBLICA**



GOVERNO FEDERAL



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Casa Civil

Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais

Ministério da Fazenda

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União

GUIA DA POLÍTICA DE **GOVERNANÇA** **PÚBLICA**

Brasília

Presidência da República

2018

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Ministro-Chefe da Casa Civil

Eliseu Lemos Padilha

Secretário-Executivo

Daniel Sigelmann

Subchefe de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais

Marcelo Pacheco dos Guarany

MINISTÉRIO DA FAZENDA (MF)

Ministro da Fazenda

Eduardo Refinetti Guardia

Secretária-Executiva

Ana Paula Vescovi

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (MP)

Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Esteves Pedro Colnago Junior

Secretário-Executivo

Gleisson Cardoso Rubin

Secretário de Gestão

Antônio Paulo Vogel de Medeiros

Presidente da Escola Nacional de Administração Pública

Francisco Gaetani

Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Ernesto Lozardo

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU)

Ministro da Transparência e Controladoria-Geral da União

Wagner de Campos Rosário

Secretário-Executivo

José Marcelo Castro de Carvalho

Secretário Federal de Controle Interno

Antônio Carlos Bezerra Leonel

Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção

Cláudia Taya

Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília:
Casa Civil da Presidência da República, 2018.
86 p. : il., color.

Inclui Bibliografia.

Esta publicação é resultado das discussões técnicas coordenadas pela Casa Civil da Presidência da República, em parceria com o Ministério da Fazenda, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU).

ISBN: 978-85-85142-93-3

1. Governança Pública. 2. Políticas Públicas. 3. Governabilidade. 4. Brasil. I. Brasil. Presidência da República. Casa Civil. II. Brasil. Ministério da Fazenda. III. Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. IV. Brasil. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

CDD 320.40981

Esta publicação é resultado das discussões técnicas coordenadas pela Casa Civil da Presidência da República, em parceria com o Ministério da Fazenda, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), para a elaboração de um guia de orientação da política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O principal objetivo é que o guia dê segurança e estabilidade à interpretação do Decreto nº 9.203, de 2017, e sirva como um referencial para a sua execução.

EQUIPE TÉCNICA

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA REPÚBLICA **Subchefia de Análise e Acompanhamento** **de Políticas Governamentais** **(Coordenação Técnica)**

Erika Melissa Oliveira Franca Nassar
Vinícius Fialho Reis
Mariana Cruz Montenegro

Secretaria Executiva

Adriano Augusto de Souza

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, **DESENVOLVIMENTO E GESTÃO** **Secretaria de Gestão**

Joelson Vellozo Junior

Assessoria Especial de Controle Interno

Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda
Dacy Bastos Ribeiro da Costa Claudino

Escola Nacional de Administração Pública

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

MINISTÉRIO DA FAZENDA

Secretaria Executiva

Juliêta Alida Garcia Verleun

Assessoria Especial de Controle Interno

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E **CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**

Secretaria Federal de Controle Interno

Léa Marques Oliveira
Cecília Alves Carrico
Marlos Moreira Dos Santos
Gustavo de Queiroz Chaves
Patrícia Alvares de Azevedo Oliveira

Secretaria de Transparência e **Prevenção da Corrupção**

Renato de Oliveira Capanema
Carolina Souto Carballido

A equipe técnica agradece a colaboração das seguintes **pessoas e instituições:**

Advocacia-Geral da União - Sávila Maria Leite Rodrigues e
André Rufino do Vale

Banco Mundial - Daniel Ortega

Centre for Public Impact - Jorge Hargrave, Eduardo Abby e
Alessandro Martins

Fundação Getúlio Vargas/São Paulo - André Rosilho

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Alexandre de
Ávila Gomide, Roberto Rocha Coelho Pires e
Pedro Luiz Costa Cavalcante

Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

Grazielle Cristina Silveira Zerbini Costal

Ministério do Desenvolvimento Social - Carla Beatriz
de Paulo

Ministério da Educação - Manoela Vilela Araújo Resende

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Luis Felipe Salim Monteiro

Casa Civil da Presidência da República - Kélvia Frota

de Albuquerque

Tribunal de Contas da União - Cláudio Cruz, Daniel Jezini,

Jetro Coutinho e Luis Afonso Gomes Vieira

Revisão: Editorial do IPEA

Projeto Gráfico: Flávio Madera

Capa: Flávio Madera

Fotos: Pixabay



SUMÁRIO

Apresentação	11
Prefácio	13
Parte I – O que se pretende.....	15
Capítulo I – Afinal, o que é governança?.....	15
1.1 Conceitos	15
Capítulo II – Para que serve uma política de governança?.....	21
2.1 Fortalecer a confiança nas instituições públicas	21
2.2 Fomentar a coerência e promover a coordenação	23
2.3 Estabelecer patamares mínimos de governança.....	24
Capítulo III – Qual o Estado que queremos?.....	29
3.1 Constante avanço institucional.....	29
3.2 Indicadores de governança	30
3.3 Governança como um esforço de todos	33
Parte II – Como chegar lá	37
Capítulo IV – Os princípios e as diretrizes de governança	37
4.1 Capacidade de resposta	40
4.2 Integridade	42
4.3 Confiabilidade.....	44
4.4 Melhoria Regulatória.....	47
4.5 Prestação de contas e responsabilidade	51
4.6 Transparência	53
Capítulo V – O Comitê Interministerial de Governança - CIG.....	57
5.1 Competência esclarecidas	57
5.2 Transparência das recomendações	60
5.3 Todos podem colaborar	63
5.4 Funções dos manuais e guias.....	63
Capítulo VI – O papel dos demais atores e estruturas de governança.....	67
6.1 Alta administração.....	68
6.2 Comitês internos de governança	69
6.3 Auditoria interna governamental	73
6.4 Unidades de gestão da integridade	75
6.5 Assessorias jurídicas	76
Referências.....	78
Apêndice A	81
Princípios e diretrizes de governança	81
Apêndice B.....	82
Perguntas frequentes	82

LISTA DE BOXES

Boxe 1 – Histórico da política de governança da administração pública federal.....	16
Boxe 2 – Onde o Guia irá te levar	17
Boxe 3 – A importância da legitimidade (B. Guy Peters)	22
Boxe 4 – Barreiras à governança e à boa governança (B. Guy Peters).....	24
Boxe 5 – Nomeações para cargos em comissão e funções de confiança	25
Boxe 6 – Desafios no uso de indicadores de maturidade institucional de organizações públicas (B. Guy Peters).....	31
Boxe 7 – Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) e a promoção da segurança jurídica..	38
Boxe 8 – Principais aspectos de uma política de governança (B. Guy Peters).....	39
Boxe 9 – A governança como moldura da legalidade e da segurança jurídica.....	47
Boxe 10 – Políticas públicas baseadas em evidências: o caso da Assessoria Estratégica de Evidências do MEC	49
Boxe 11 – O papel do Poder Executivo na promoção da coerência e da estabilidade do ordenamento jurídico.....	50
Boxe 12 – A importância da interação entre Estado e sociedade: o caso das ouvidorias	52
Boxe 13 – Promoção do processo decisório baseado em evidências: guias aprovados pelo CIG	54
Boxe 14 – Colegiados temáticos de governança: o caso do CMAP	58
Boxe 15 – Comitê interno de governança: caso prático.....	70
Boxe 16 – Implementação da política de governança: caso prático	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recomendações da OCDE sobre integridade pública.....	43
Tabela 2 – Efeitos das recomendações do CIG, de acordo com o tipo de procedimento.....	62
Tabela 3 – Funções dos principais atores e estruturas da política de governança.....	67
Tabela 4 – A alta administração nos termos do Decreto nº 9.203, de 2017	68
Tabela 5 – Como iniciar a implementação da política de governança	71
Tabela 6 – Como manter a execução da política de governança	71
Tabela 7 – Linhas de defesa	74
Figura 1 – Estrutura do Planejamento do Desenvolvimento Nacional Equilibrado	34
Fluxograma 1 – Dinâmica da internalização de boas práticas de governança.....	60

LISTA DE SIGLAS

AECI	Assessoria Especial de Controle Interno
AIR	Análise de impacto regulatório
APF	Administração pública federal
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
CIG	Comitê Interministerial de Governança
CMAP	Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Federais
CPI	<i>Centre for Public Impact</i>
DAS	Grupo-Direção e Assessoramento Superiores
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
iGG	Índice integrado de governança e gestão
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAI	Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011)
LINDB	Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (Decreto-Lei nº 4.657, de 4 setembro de 1942)
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
MEC	Ministério da Educação
MF	Ministério da Fazenda
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NPM	<i>New public management</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
SAG	Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais da Casa Civil da Presidência da República
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAN	Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
TCU	Tribunal de Contas da União
WGI	<i>Worldwide Governance Indicators</i> (Indicadores Globais de Governança)



APRESENTAÇÃO

Em 22 de novembro de 2017, o governo do Presidente Michel Temer deu um importante passo rumo à melhoria das instituições públicas federais ao instituir a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Orientada por um conjunto de princípios e diretrizes, e tendo o Comitê Interministerial de Governança (CIG) como seu coordenador, a política de governança inaugurou um processo de constante e gradual transformação nos órgãos e nas entidades da administração pública federal.

Esse processo vai permitir que as instituições se assegurem de que suas ações estão, de fato, direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade. E isso será feito de forma coordenada, coerente e consistente.

Contudo, para garantir coordenação, coerência e consistência era necessário criar um guia para a política que pudesse dar segurança e estabilidade à interpretação do Decreto nº 9.203, de 2017, e servisse como referencial para a sua execução. Este *Guia da Política de Governança Pública* cumpre esse papel.

Fruto de um processo de construção colaborativo, coordenado pela Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais da Casa Civil da Presidência da República, o guia recebeu valiosas contribuições de técnicos dos órgãos que compõem o CIG – Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Ministério da Fazenda – e de servidores da sua secretaria executiva – atualmente exercida pela Secretaria Executiva da Casa Civil. Houve ainda contribuições pontuais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), da Advocacia-Geral da União, do Ministério da Educação, do Ministério do Desenvolvimento Social e do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, bem como de organizações internacionais, como o *Centre for Public Impact* – fundação do *Bank Boston Consulting Group* – e o Banco Mundial. Além disso, o guia recebeu o inestimável subsídio de um dos maiores especialistas no tema, o professor B. Guy Peters, do Departamento de Ciência Política da Universidade de Pittsburgh, nos Estados Unidos, presidente da Associação Internacional de Política Pública, que escreveu alguns boxes especialmente para esta publicação e também foi responsável pelo prefácio.

O guia é dividido em duas partes, com três capítulos cada. Na primeira, apresentam-se os objetivos e justificativas da política de governança, passando pelo esclarecimento do complexo conceito de governança. Na segunda parte, é detalhado o arranjo de princípios e estruturas que permitirá a implementação da política.

Com essas informações, os gestores responsáveis pela execução da política – membros da alta administração e dos comitês internos de governança – poderão manter uma interpretação uniforme de suas obrigações e atuar em torno de objetivos bem definidos.

Além disso, o próprio CIG e a sua secretaria executiva têm vários aspectos de sua atuação esclarecidos, dando estabilidade e previsibilidade para a coordenação da política.

O alinhamento das engrenagens que movimentam a política de governança é fundamental. É improvável que nossas instituições fiquem mais preparadas para identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados sem que atuem de forma planejada e harmonizada.

Objetivos coerentes. Estratégias coordenadas. Liderança consistente. O guia apresenta um caminho para o sucesso da política de governança. Agora é preciso percorrê-lo.

Eliseu Lemos Padilha

Ministro-chefe da Casa Civil da Presidência da República
Coordenador do Comitê Interministerial de Governança





PREFÁCIO

A boa governança é crucial para qualquer sociedade que deseje promover seu desenvolvimento econômico e o bem-estar de seu povo. No nível mais básico, governança significa a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir esses objetivos.

A governança também exige uma implementação eficaz e os meios para criar coerência entre todas as numerosas atividades dos governos que trabalham com seus aliados no setor privado. Por fim, a boa governança requer meios para responsabilizar os dirigentes pelo desempenho de todas essas atividades e assegurar que o setor público seja suficientemente transparente para permitir que a sociedade e a mídia observem o que está sendo feito e por quê.

Para construir uma boa governança, pelo menos dois elementos são cruciais. O primeiro é um conjunto de instituições que pode moldar a maneira pela qual as decisões são tomadas e fornecer alguma legitimidade para as ações implementadas pelo setor público. Além de fornecer legitimidade, nos melhores casos essas instituições também promovem a eficácia e ajudam a realizar as difíceis tarefas envolvidas na governança.

Todas as instituições do setor público são importantes para a boa governança, mas a burocracia pública pode ser especialmente importante. Assim, o segundo elemento crucial para a boa governança são as pessoas que trabalham no setor público. A burocracia não apenas realiza o trabalho de implementação de políticas públicas, como também fornece assessoria a líderes políticos e fornece uma memória institucionalizada das políticas e da administração. Apesar de muitas pessoas dentro e fora do governo denegrirem a burocracia, ela é crucial para a boa governança.

As instituições mencionadas não podem realizar nenhuma de suas tarefas de governança por conta própria: elas dependem das pessoas que ocupam os papéis dentro dessas instituições, pois são elas (desde o mais alto agente político até um funcionário público na parte mais remota do país) que tornam a governança possível. Essas pessoas são importantes não só pelo trabalho que fazem, mas também porque são a imagem que os cidadãos têm do governo. Portanto, o setor público precisa se preocupar com a forma como recruta, recompensa e gerencia seus funcionários se quiser ser capaz de desenvolver uma boa governança para os cidadãos.

Este *Guia da Política de Governança Pública* fornece uma grande quantidade de informações sobre governança pública para o Brasil. Também demonstra uma compreensão muito clara dos desafios que a criação de governança pública envolve. Mas, com a compreensão dos desafios, também vem a esperança, o comprometimento e a determinação. Há a esperança de que os desafios possam ser enfrentados e superados, com o empenho de todos os atores envolvidos. Há também o compromisso e a determinação de ver o processo de melhoria institucional até o momento em que os cidadãos do Brasil possam receber a boa governança que merecem.

Foi uma honra estar envolvido, ainda que com contribuições pontuais, na criação deste Guia e desejo a todos boa sorte em gerar a governança que se almeja e que estão trabalhando duro para conquistar.

B. Guy Peters
University of Pittsburgh



PARTE I

O QUE SE PRETENDE

CAPÍTULO I

AFINAL, O QUE É GOVERNANÇA?

Governança. Na administração pública, poucos termos são utilizados com tanta frequência e em contextos tão diferentes. Nos últimos anos, converteu-se em verdadeiro mantra para designar uma espécie de solução definitiva dos problemas na gestão pública e para o sucesso das políticas governamentais.

Empregar o termo com essa conotação ampla e intangível gera, no entanto, alguns problemas. O principal deles é deslocar a sua materialização para um plano inalcançável, transformando a governança em uma espécie de ideal inatingível, ainda que sempre desejável.

Este guia mostrará que a conceituação de governança pode ser um pouco mais complexa e que, mesmo quando se pretende aplicar o termo para designar um conjunto de soluções para um problema, alguns cuidados devem ser tomados.

1.1 CONCEITOS

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, (doravante, Decreto) trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

O conceito, retirado do *Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*, do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), fixa alguns dos mecanismos considerados importantes para o sucesso de uma política de governança e reforça a importância da construção e da coordenação de políticas focadas no cidadão.

Embora não tenha maiores implicações jurídicas para a condução da política de governança, o conceito orientou a estruturação do Decreto e serve como ponto de partida para a formação de um consenso mínimo acerca do que é governança – com a indicação de um conjunto inicial de referências de boas práticas e a delimitação de um objetivo.

Assim, de forma mais objetiva, na condução da política de governança considera-se que governança pública compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.

Esse consenso leva em consideração a multiplicidade conceitual e, principalmente, os objetivos da política de governança (vide boxe 1). Portanto, ainda que se possa considerar a governança como uma abordagem ou agenda de pesquisa interdisciplinar voltada a analisar o funcionamento de diversas dimensões do Estado (LEVI-FAUR, 2012), este guia parte da perspectiva estatal sobre o tema.¹ Nesse sentido, o foco da política e do guia estão no papel do Poder Executivo federal na criação de um ambiente institucional mais favorável à implementação dos interesses da sociedade.²

Esse conceito mais objetivo, que efetivamente orientará a implementação da política de governança, permite fixar duas premissas importantes: *i)* a política é voltada para as instituições públicas federais e suas ações; e *ii)* cada órgão e cada entidade já possui um modelo próprio de governança pública.

BOXE 1 – HISTÓRICO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A proposta de criação da política de governança se originou da cooperação dos órgãos centrais de governo com o Tribunal de Contas da União. Para o tribunal, era necessário editar um ato normativo que estabelecesse boas práticas de governança voltadas para a melhoria do desempenho de órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, bem como dos demais Poderes na esfera federal, a partir de três linhas centrais: liderança, estratégia e controle.

Com a missão de estabelecer um conjunto de boas práticas de governança que subsidiariam e direcionariam a atuação estatal, uma equipe de técnicos da Casa Civil, do Ministério do Planejamento, do Ministério da Fazenda e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União prepararam dois atos normativos: o Decreto nº 9.203, de 2017, e o Projeto de Lei nº 9.163, de 2017.

A ideia de concretizar uma política de governança surgiu da percepção de que era necessária uma condução integrada e coerente das diversas iniciativas setoriais isoladas de aprimoramento da governança. Para dar sustentação e unidade à política, foram utilizadas recomendações da literatura especializada e de organizações internacionais, notadamente da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que sintetizam as melhores práticas de governança. Tudo isso levando em consideração as principais fragilidades dos modelos de governança adotados no âmbito da administração pública federal.

Elaboração do autor.

1. Para uma análise da importância do Estado na definição de arranjos de governança (perspectiva centrada no Estado), ver Bell e Hindmoor (2009).

2. Não é incomum que a perspectiva do setor privado em relação à governança (governança corporativa) seja confundida com a perspectiva da administração pública (governança pública). Note-se, no entanto, que os princípios, objetivos e métodos que orientam o primeiro são, no geral, distintos dos que se observam na seara pública. Embora haja elementos de conexão, que alimentam possibilidades de diálogo, os modelos de governança corporativa não podem ser livremente incorporados na administração pública.

BOXE 2 – ONDE O GUIA IRÁ TE LEVAR

O Guia da Política de Governança Pública é destinado aos gestores e autoridades responsáveis pela execução (alta administração e comitês internos de governança) e pela coordenação (Comitê Interministerial de Governança) da política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, instituída por meio do Decreto nº 9.203, de 2017. Apesar da vinculação à política e ao decreto, o guia pode, ainda, ser útil para autoridades de outros Poderes e dos demais entes federativos.

Na primeira parte, além de explicar os objetivos e justificativas da política, esclarece seu conceito mais complexo: governança. Na segunda parte, o guia detalha os princípios e diretrizes de governança previstos no decreto, ressaltando seus respectivos conteúdos, e clarifica as funções dos principais atores e estruturas envolvidos na melhoria da governança pública.

Trata-se, portanto, de um instrumento essencial para a implementação coordenada e consistente da política. No entanto, o guia não irá abordar exaustivamente exemplos de boas práticas de governança, em função do reconhecimento de que estas somente podem ser consideradas adequadas em um determinado contexto. Assim, para que funcione como um instrumento estratégico e para evitar o anacronismo, o guia não servirá como um repositório de boas práticas de governança – a função pode ser melhor desempenhada por instrumentos online, alimentados por meio de redes de governança e constantemente revisados.

Elaboração do autor.

O objetivo é que as instituições públicas federais, por meio de suas ações, construam um modelo mais adequado de governança pública – o que aproxima a política de uma *estratégia de governança* (CAPANO, G.; HOWLETT, M.; RAMESH, M., 2014).

Se a primeira premissa já foi suficientemente fixada, a segunda necessita de alguns esclarecimentos.

Com frequência as instituições públicas realizam medidas voltadas ao aprimoramento de sua governança, ou seja, para que suas ações estejam efetivamente direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade. Isso pode ser observado em cada revisão de processo de trabalho, avaliação de política pública, reformulação de objetivos e diretrizes, reestruturação organizacional, reorganização de procedimentos de atendimento, enfim, em cada ato praticado com o objetivo de melhorar a organização pública e torná-la mais capaz de atingir sua missão institucional.

Essas ações fazem parte de um modelo de governança – que pode, ou não, ser o mais adequado para o objetivo proposto. Portanto, a ideia de aprimorar a governança nada mais é do que a ideia de aprimorar a instituição, de prepará-la para melhor atender ao interesse público, de criar um ambiente institucional capaz de gerar e entregar resultados, de ter, por fim, um modelo de governança mais adequado para o contexto.

Fixados o conceito e as duas premissas, é importante demonstrar de que forma a definição proposta pode ser interpretada a partir das abordagens que o Banco Mundial e a OCDE têm sobre o tema.

O Banco Mundial, em seu *Relatório de Desenvolvimento Mundial 2017: Governança e a Lei*, descreve governança como sendo um “processo por meio do qual atores estatais e não-estatais interagem para formular e implementar políticas dentro de um conjunto predefinido de regras formais e informais que moldam e são moldadas pelo poder” (Banco Mundial, 2017, tradução nossa).³

Portanto, ter um conjunto predefinido de regras formais que favoreça a formulação e a implementação de políticas e serviços públicos que de fato atenderão às necessidades da sociedade é estabelecer uma boa governança – ou, dito de outra forma, implementar boas práticas de governança. É, como já demonstrado, o que se pretendeu com a criação da política de governança.

Dessa maneira, a identificação das necessidades prioritárias da sociedade, o estabelecimento de objetivos institucionais e a elaboração de estratégias para atingir essas metas adentram no campo epistemológico da governança pública.

A definição desses interesses é tormentosa, sendo fruto de um complexo processo político. Cada instituição pública, em menor ou maior grau, contribui para a identificação e delimitação desses interesses – que, mais tarde, deverão nortear a sua atuação. Ter o cidadão como parceiro nesse processo é uma premissa fundamental.

Daí se diz que a escolha de quais interesses serão tutelados pelo Estado e de que forma serão buscados são elementos da arena política, na qual grupos e atores diferentes interagem e negociam a conformação do *interesse público*. É nesse contexto que a governança se manifesta (Banco Mundial, 2017).

Sem governança adequada é muito menos provável que os interesses identificados reflitam as necessidades dos cidadãos, as soluções propostas sejam as mais adequadas e os resultados esperados impactem positivamente a sociedade.

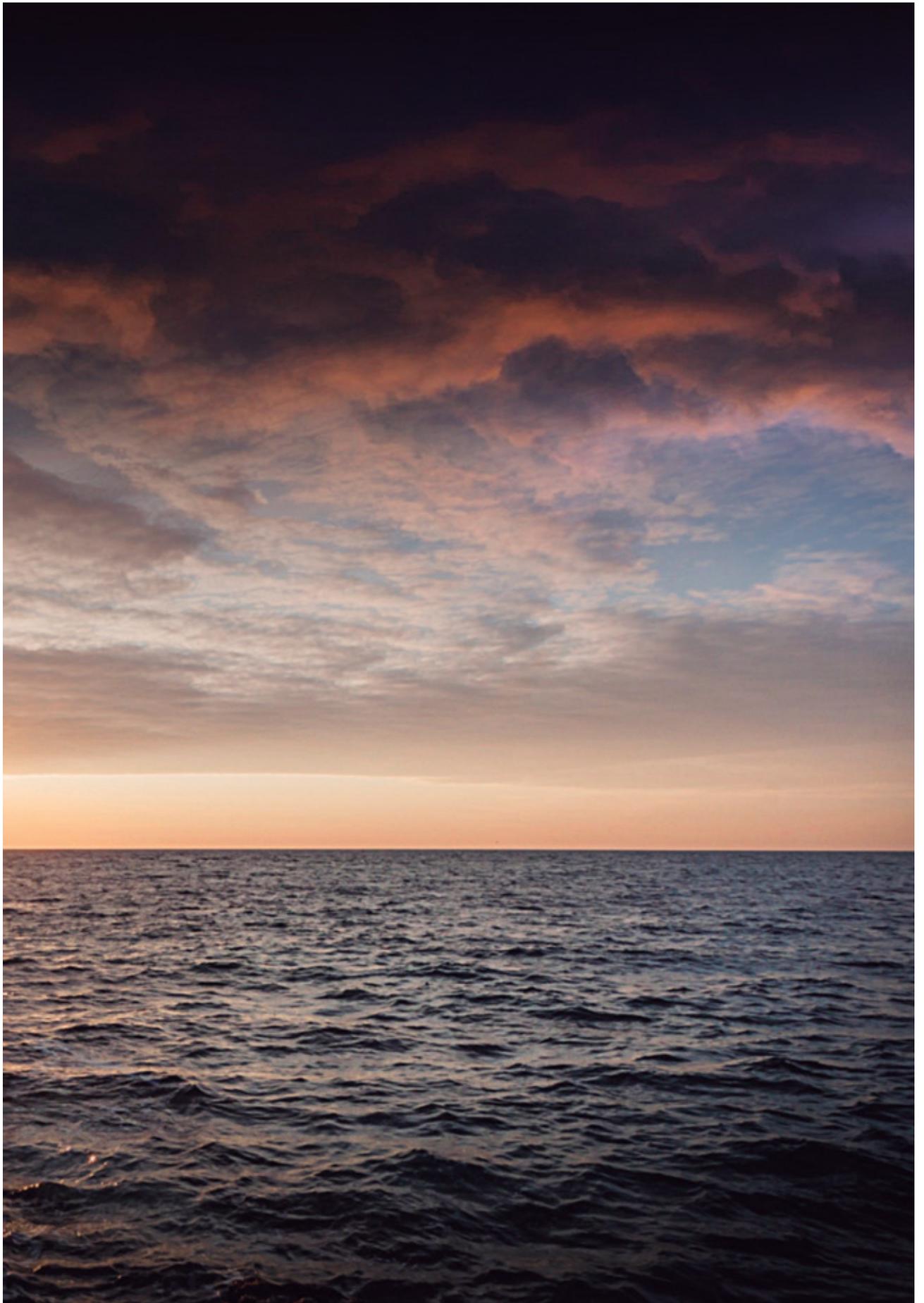
A OCDE, na mesma linha, afirma que a boa governança é um meio para atingir um fim, qual seja, identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados (OCDE, 2017).

Portanto, o conceito que será utilizado na condução da política de governança e que orientou a edição deste guia está alinhado aos entendimentos dessas duas organizações.

Se, como dito anteriormente, cada instituição pública tem um modelo de governança, como fazer com que esse modelo seja mais adequado para *identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados*? Quais as chaves para melhorar o processo de formulação e implementação de políticas? Por qual motivo há um descompasso entre o que a sociedade deseja e o que é efetivamente entregue pela instituição pública?

A resposta para essas perguntas perpassa invariavelmente pela forma de condução do processo: sem que a atuação pública seja guiada por boas práticas de governança, os fins que justificam o Estado são muito mais difíceis de serem alcançados.

3. “[...] governance is the process through which state and nonstate actors interact to design and implement policies within a given set of formal and informal rules that shape and are shaped by power”.





CAPÍTULO II

PARA QUE SERVE UMA POLÍTICA DE GOVERNANÇA?

O Decreto nº 9.203, de 2017, instituiu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Entender as razões que justificam a instituição de uma política específica para orientar a governança pública é fundamental para não se afastar, na condução dessa política, dos objetivos que lhe deram origem.

Nesse sentido, as principais motivações para criação da política de governança foram: *i)* a necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas; *ii)* a busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; e *iii)* a utilidade de se estabelecer patamares mínimos de governança.

2.1 FORTALECER A CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Um dos problemas gerados pela inobservância de boas práticas de governança – e, talvez, o principal deles – é o da perda de confiança da sociedade na instituição.

Essa confiança é o elemento fundamental da legitimidade da atuação pública.¹ Para o Banco Mundial, essa legitimidade deriva de três fontes: *i)* a constante entrega de resultados previamente pactuados; *ii)* a percepção de que as políticas e as leis foram desenvolvidas e implementadas de forma justa e imparcial; e *iii)* a autoridade gerada pelo compartilhamento de um conjunto de valores e costumes entre os indivíduos e o governante (Banco Mundial, 2017).

Portanto, uma atuação pública deslegitimada tende a gerar políticas e regras com um custo maior de implementação, já que a adesão voluntária fica comprometida. Isso afeta a confiança do cidadão na instituição e alimenta o ciclo vicioso de desconfiança recíproca, que fomenta a burocracia e a desconformidade.

Assim, se um órgão, objetivando combater a sonegação fiscal (desconformidade), estabelece um conjunto extenso de regras tributárias consideradas excessivas pelos contribuintes (burocracia), a tendência é que a adesão voluntária seja baixa, gerando mais desconformidade – que, por sua vez, é frequentemente enfrentada com mais burocracia. Segundo a OCDE:

A capacidade de resposta está ligada à confiança no governo, que, por sua vez, é essencial para incentivar a cooperação e o cumprimento das leis e regulamentos. Existe, portanto, uma relação recíproca entre a confiança pública nos governos e suas organizações associadas e a governança responsável² (United Nations, 2015, p. 46, tradução nossa).

1. A legitimidade é um dos princípios do impacto público, de acordo com o Centre for Public Impact, ou seja, é um dos componentes fundamentais para maximizar as chances de uma determinada política causar um impacto público. Ver Centre for Public Impact, 2016.

O rompimento desse ciclo de ineficiências e a retomada da confiança do indivíduo nas instituições é fundamental para que o país alcance resultados sustentados em termos de crescimento econômico, distribuição de renda e segurança.

E isso não é possível sem a adoção de boas práticas de governança.

Portanto, um dos principais papéis da política de governança é garantir que a atuação pública seja tida como legítima pelo cidadão, de forma a fortalecer o cumprimento voluntário de regras sociais e a reduzir a necessidade de controles mais rígidos e burocráticos.

Uma sociedade saudável passa pela ideia de um Estado cujas instituições entregam os resultados previamente pactuados a partir de um processo que mitiga as assimetrias de poder e permite a construção coletiva de objetivos e prioridades.

BOXE 3 - A IMPORTÂNCIA DA LEGITIMIDADE

Para um governo ser bem-sucedido é necessário que tenha legitimidade. Ou seja, ele exige que os cidadãos aceitem que os arranjos institucionais são apropriados para eles e que essas instituições farão o que é certo na maior parte do tempo. Assim, quanto mais legitimidade tiver, maior é o seu espaço para agir. Pode-se governar por curtos períodos de tempo sem legitimidade por meio de medidas coercitivas, mas isso é caro – e provavelmente reduzirá ainda mais a legitimidade.

Geralmente pensamos em governos que alcançam legitimidade por meio de *procedimentos*. Se eleito em uma eleição livre e justa, a maioria dos cidadãos considerará que ele tem legitimidade. Além disso, se os processos pelos quais as leis são feitas e aplicadas forem constitucionais e também forem considerados justos, as leis serão legítimas. Essas bases processuais de legitimidade são importantes, mas não contam toda a história da capacidade de governança do setor público.

Além dos aspectos processuais, o setor público também deve pensar sobre os aspectos *substantivos* da legitimidade. Existem agora evidências significativas de que ela se baseia, também, no desempenho do setor público na prestação de bens e serviços à população. Um bom governo é visto cada vez mais como fornecedor de boas escolas, bons cuidados de saúde, boas estradas e todos os outros serviços de que a sociedade depende.

Criar e manter a confiança do cidadão, portanto, requer não apenas o bom funcionamento dos governos de acordo com o que prevê a lei, mas também exige que o governo *realize*. Portanto, instrumentos como a gestão do desempenho tornaram-se mais importantes não apenas na gestão interna, mas também para justificar a própria existência do governo perante seus cidadãos. Os fardos colocados sobre os que tentam governar tornaram-se ainda mais pesados, e as expectativas dos cidadãos ainda maiores, mas a boa governança pode legitimar as ações do setor público.

Elaboração: B. Guy Peters.

2. “Responsiveness is linked to trust in government, which in turn, is essential for encouraging cooperation and compliance with laws and regulations. There is therefore a reciprocal relationship between public trust in governments and their associated organizations, and responsive governance”.

2.2 FOMENTAR A COERÊNCIA E PROMOVER A COORDENAÇÃO

Um dos problemas que a política de governança busca enfrentar é a falta de coordenação e coerência entre os diversos modelos de governança existentes no âmbito da administração pública federal. Duas premissas foram fundamentais para que não fossem gerados problemas ainda maiores a partir dessa tentativa de harmonização.

A primeira é a de que órgãos e entidades têm características, objetivos e níveis de maturidade institucional distintos. Dessa forma, não caberia uma solução única, a partir de um modelo genérico e universal. Por isso, foi privilegiada a construção de patamares mínimos de boa governança e a criação de um arranjo institucional flexível que permitisse adequações e particularizações.

A segunda premissa é de que é impossível estabelecer um modelo definitivo – pronto e acabado – de governança. A política, embora orientada por princípios e diretrizes predefinidos, direciona a atuação estatal para a construção permanente de boas práticas de governança. Com isso, reconhece-se a natureza dinâmica da governança e privilegia-se a adaptabilidade dos modelos adotados às mudanças de contexto.

Assim, a busca por um modelo de governança mais equilibrado, no qual as necessidades dos cidadãos são melhor identificadas e atendidas, deve ser permanente. O que funciona em um contexto pode não funcionar mais em outro. Por isso, boas práticas de governança não são receitas universais e atemporais, devendo ser constantemente reexaminadas, ainda que já tenham se provado exitosas.

Tendo essas premissas em mente, o Decreto nº 9.203, de 2017, traz mecanismos para garantir a coordenação e a coerência dos modelos de governança, tendo como eixo central o Comitê Interministerial de Governança (ver cap. IV). Com isso, também é possível encontrar soluções mais céleres para questões transversais, aumentando a capacidade de resposta dos órgãos responsáveis pelas políticas setoriais.

A percepção de que cada órgão tem um modelo de governança – ainda que não seja o mais equilibrado – e possui iniciativas meritórias – ainda que eventualmente desconectadas – não é nova. Na literatura especializada há diversos relatos de problemas estruturais de capacidade e desempenho nas instituições públicas, como o que se segue:

*Iniciativas focadas, fragmentárias, incrementalistas e episódicas têm sua importância e necessidade, mas, no todo, geram efeitos residuais, insignificantes ou sem a devida sustentabilidade. [...] Apesar de avanços, a gestão pública ainda é excessivamente insulada, rígida, procedimental e desalinhada do beneficiário. Embora haja ilhas de excelência, as organizações públicas apresentam, em sua maioria, significativos déficits estruturais de capacidade e desempenho. **A complexidade do problema da governança pública no Brasil requer uma atuação integrada, imediata e em larga escala; uma mobilização ou esforço nacional de melhoria da gestão pública** (Gomes e Martins, 2013, p. 54, grifo nosso).*

Portanto, o foco na coordenação de iniciativas e na harmonização de práticas e procedimentos é importante para se evitar fragmentações (silos) e sobreposições e permitir que se desenvolva uma abordagem integrada de governo (*whole-of-government approach*).

BOXE 4 - BARREIRAS À GOVERNANÇA E À BOA GOVERNANÇA

Como tem sido implícito em todas as outras discussões sobre aspectos da governança, produzi-la não é fácil – e produzir boa governança é especialmente difícil. Apesar das boas intenções de muitos dos indivíduos e grupos envolvidos no processo de governança, esta pode falhar ou ser inadequada para os desafios enfrentados. A fim de reformar os processos de governança e produzir um governo eficaz, precisamos entender as barreiras que existem. Uma vez identificados, os profissionais envolvidos podem conceber os meios para superar as barreiras.

Talvez o problema crucial na governança seja a disjunção entre interesses privados e públicos. Indivíduos do setor público têm suas próprias preocupações e interesses – econômicos ou não – e podem persegui-los por meio de sua posição no setor público. A manifestação óbvia desse interesse próprio é a corrupção. Quando os indivíduos utilizam uma posição neste setor para ganhos pessoais, eles solapam qualquer conceito significativo de interesse público e desviam fundos e esforços para longe de objetivos públicos.

Embora possa parecer contraditório, a lei também pode ser uma barreira para a governança efetiva. Embora a lei seja obviamente importante como meio de legitimar a ação pública e garantir os direitos dos cidadãos, quando usada em excesso, pode retardar os processos do governo e produzir burocracias (*red tape*) aparentemente infinitas. O argumento aqui é para a simplificação de procedimentos, permitindo que a discricionariedade e a ponderação das alternativas possíveis sejam consideradas ao se avaliar o desempenho dos agentes públicos.

Uma terceira barreira potencial para a governança e para a boa governança é a ausência de um quadro de pessoal adequado. Os servidores públicos são talvez o maior recurso de um governo, mas eles precisam ser treinados para a tarefa, recompensados adequadamente e supervisionados de forma eficaz. Isso nem sempre ocorre e a boa governança requer a formação servidores educados, treinados e motivados para atuar no serviço público. Carreiras qualificadas são essenciais na prestação de serviços públicos, mas estes também podem ser aprimorados por pessoas nomeadas, sem vínculo efetivo com a administração, para atividades de curto prazo para as quais são selecionadas por suas habilidades – e não apenas por suas filiações políticas.

Por fim, falhas na coordenação são uma fonte de disfunção no fornecimento de boa governança. O setor público é um conjunto complexo de organizações e programas, e tem interações igualmente complexas com o setor privado. A estrutura do governo geralmente mantém os programas isolados uns dos outros, de modo que tê-los trabalhando juntos em nome dos cidadãos pode ser um desafio. No entanto, para que o setor público trabalhe efetivamente, é preciso dar mais atenção à coerência da ação pública e à garantia de que os cidadãos recebam bons programas sem sobreposições e sem lacunas.

Elaboração: B. Guy Peters.

2.3 ESTABELECEER PATAMARES MÍNIMOS DE GOVERNANÇA

Um dos problemas para os quais se buscaram respostas na política de governança é o da grande diferença de maturidade institucional entre órgãos e entidades da administração pública federal.

A partir da premissa de que o cidadão não diferencia estruturas administrativas ou instâncias governamentais, buscou-se estabelecer um conjunto de medidas que reduz as fragilidades de modelos de governança menos desenvolvidos e permite a entrega de serviços menos discrepantes e mais conectados entre si.

Dessa forma, embora deixe grande espaço para que os próprios órgãos e entidades definam as suas boas práticas de governança, a política fixa alguns elementos mínimos a serem considerados por todos.

Esses patamares mínimos de governança envolvem a fixação de formas de acompanhamento de resultados, a busca de soluções para melhoria do desempenho das organizações (ver boxe 5) e a utilização de instrumentos de promoção do processo decisório baseado em evidências, conforme indicado no art. 6º, parágrafo único, do Decreto nº 9.203, de 2017.

BOXE 5 – NOMEAÇÕES PARA CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA

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.

É possível encontrar na experiência internacional diversos modelos que incorporam um processo seletivo na condução aos cargos de alta direção. No Brasil, o contexto aponta para uma possível solução relativamente simples: estabelecer critérios eliminatórios e classificatórios para a ocupação de cargos de livre nomeação, ressaltando-se situações específicas.

A construção desses critérios deve levar em consideração os principais problemas oriundos de alocações equivocadas, sobretudo nos postos de direção que possam colocar em risco a confiabilidade e a capacidade de resposta daquela organização. Deve, igualmente, observar os limites impostos pelas previsões legais e constitucionais que norteiam a ocupação de alguns cargos. E, por óbvio, não deve se esquivar de uma solução para prevenir os desvios de integridade que possam permear determinadas atividades.

A possibilidade de não aplicar esses critérios em situações excepcionais, contudo, responde à necessidade de se preservar o espaço político de definição, pelas autoridades democraticamente eleitas, do perfil que entendem necessário para o cargo. A motivação para esse tipo de nomeação, segundo a OCDE, “pode não ser necessariamente o patronato ou o partidarismo, mas a necessidade de garantir afinidade suficiente e compatibilidade entre o Poder Executivo e as unidades secundárias de gestão nos ministérios e órgãos públicos” (OCDE, 2010, p. 228-229).

Evitado esse risco de completa supressão do poder político (e democrático) de definir as nomeações, é necessário também evitar que os parâmetros sejam tão rigorosos que acabem por distorcer a seleção, retirando do candidato mais apto ao exercício do cargo a chance de participar. Mesmo que não tão rigorosos, esses critérios também podem gerar distorções se acabarem restringindo a possibilidade de ocupação dos cargos a pessoas de determinadas carreiras ou organizações – é o risco de insulamento ou de feudalização que se mostra nocivo na busca do valor público.

Por fim, deve-se levar em consideração a transparência e a *accountability* como as principais aliadas da profissionalização da administração pública. O caminho baseado em listas extensas de regras minuciosas e em controles procedimentais rígidos tem eficácia limitada, contribuindo mais para a burocratização do processo do que para o resultado que se espera dele. Nesse sentido, eventual realização de processos seletivos, conforme a conveniência e a oportunidade, tende a ter melhores chances de contribuir para uma boa alocação de talentos nesses cargos de livre nomeação.

Elaboração: SAG.

Assim, por exemplo, a aplicação do princípio da melhoria regulatória tem como consequência inexorável a adoção de um processo decisório baseado em evidências. A formulação de atos normativos deve ser realizada a partir de um conjunto de evidências que permita ao agente público identificar corretamente o problema a ser solucionado e dimensionar adequadamente a resposta regulatória mais apropriada.

A preocupação com esses elementos mínimos na política de governança também denota as principais dificuldades enfrentadas por órgãos e entidades da administração pública federal. O acompanhamento de resultados, por exemplo, é frequentemente realizado de forma não sistematizada, dificilmente consegue ter a extensão temporal necessária e, por vezes, não tem qualquer integração com outras iniciativas semelhantes. Não é difícil concluir que essas falhas impedem que os objetivos que justificam esse tipo de prática sejam atingidos, acarretando desperdício de recursos públicos.



O fato de essas falhas serem observadas em alguns órgãos e não em outros demonstra a necessidade de que a política defina compromissos mais rígidos para os primeiros e mais flexíveis para os segundos.

Dito de outra forma, o conjunto de regras estabelecido é calibrado de acordo com o nível de maturidade institucional da organização, de modo a tratar os gargalos e as ineficiências com prioridade.





CAPÍTULO III

QUAL O ESTADO QUE QUEREMOS?

Para o Banco Mundial, em seu Relatório de Desenvolvimento Mundial de 2017, é necessário repensar a governança pública a partir de quatro resultados desejáveis, uma espécie de síntese última dos fins estatais: segurança, crescimento, equidade e sustentabilidade (Banco Mundial, 2017).

Partindo dessa premissa e com esses objetivos em mente, o Relatório relaciona três princípios norteadores de uma nova perspectiva de governança: *i)* pensar não apenas sobre a forma das instituições, mas também sobre suas funções; *ii)* pensar não apenas sobre construção de capacidades, mas também sobre assimetrias de poder; e *iii)* pensar não apenas sobre o Estado de direito, mas também sobre o papel da lei (Banco Mundial, 2017, p. 73).

Apontados esses princípios, o Relatório conclui que um dos desafios que uma boa governança permite enfrentar é a solução de problemas que afetam as funções da instituição que são necessárias para garantir a eficácia das políticas, quais sejam: comprometimento, coordenação e cooperação.

Levando essas funções em consideração, pode-se dizer que a política de governança está inserida em uma perspectiva de Estado na qual há constante avanço institucional, medido por indicadores de planejamento confiáveis, em todos os Poderes e entes federativos.

3.1 CONSTANTE AVANÇO INSTITUCIONAL

Em que pese existir uma acirrada e longeva disputa sobre qual é o melhor modelo de Estado – o que envolve discussões sobre o seu papel, sua formatação e suas prioridades –, há um reconhecimento quase consensual de que o Estado deve buscar se aprimorar sempre.

Esse avanço institucional pode ser oriundo de racionalidade, hierarquia e análises de custo-benefício, se a perspectiva adotada for a teoria clássica burocrática (weberiana). Pode ser também focado na desagregação, na concorrência intragovernamental e nos incentivos pecuniários vinculados ao desempenho, se a visão estiver ligada ao paradigma gerencialista (*new public management* – NPM). Ou, ainda, pode estar relacionado às ideias de integração, colaboração e processo decisório inclusivo, se a base teórica puder ser enquadrada na gestão pública pós-NPM (Cavalcante, 2017).

O fato é que cada um desses modelos teóricos tem características que podem ser observadas na administração pública no Brasil atualmente: não há uma superação metodológica, mas a coexistência de diferentes estratégias e enfoques.

O desafio do Estado, nesse sentido, é o de coordenar contradições e permitir que os avanços institucionais sejam compatíveis com as necessidades do contexto – preferencialmente, futuro. Esse processo, por sua vez, depende de governança.

A ideia de que uma reforma administrativa geral e irrestrita, que almeje solucionar todos os problemas da administração pública com um conjunto predefinido de prescrições normativas, é o oposto do que se propõe com a governança.

O paradigma da governança pressupõe a implementação de um constante e gradual processo de melhoria institucional, no qual são tratados problemas como a assimetria de poder, dando ao cidadão maior capacidade de colaborar no processo decisório, e a legitimidade da atuação pública, reconstruindo a relação de confiança entre cidadãos e instituições públicas.

Esse paradigma, portanto, não pressupõe a legitimidade estatal como um dado estático e desvinculado de sua atuação: o reconhecimento da sociedade é o melhor instrumento para medir o avanço institucional. Não por outro motivo, a OCDE (2002, p. 10, tradução nossa) conclui que “o sucesso da governança pública vai ser julgado em última instância não pelos governos ou pelas organizações internacionais, mas pelos cidadãos”.¹

Note-se, no entanto, que a política de governança não instaura esse paradigma na gestão pública brasileira em definitivo, nem supera todas as características da administração que podem ser atribuídas a outros modelos teóricos. A coexistência de paradigmas é própria da complexidade institucional. Seu papel é o de inaugurar uma forma mais consistente de coordenar a atuação pública, mantendo a flexibilidade necessária para correções de rumos e de prioridades.

Portanto, apesar de ter uma abordagem prescritiva, o Decreto nº 9.203, de 2017, tem como principal elemento a criação de um arcabouço institucional capaz de direcionar a atuação estatal por diferentes contextos, permitindo que a administração pública federal caminhe gradualmente no sentido de incorporar e aplicar as melhores práticas de governança.

3.2 INDICADORES DE GOVERNANÇA

A utilização de indicadores que remetam ao cumprimento das funções institucionais – com mecanismos de fortalecimento do comprometimento, da coordenação e da cooperação – é um importante passo para a adoção de boas práticas de governança.

Ao comparar instituições a partir de um indicador, viabilizando diagnósticos personalizados, é possível tornar mais célere o processo de disseminação de boas práticas de governança. Ao tomar conhecimento de suas fragilidades relativas, o próprio órgão pode se concentrar em resolver os gargalos e tratar suas ineficiências.

Essa medição, no entanto, tem algumas limitações. A primeira e mais importante é conceitual. A fixação de uma definição adequada é o primeiro passo para medir a governança (Fukuyama, 2013), mas em poucos campos a diversidade conceitual é tão grande. A atribuição mais ou menos

1. “First, the success of public governance will be ultimately be judged not by governments or international organisations, but by citizens.”

discricionária de um significado para a governança se reflete nos quesitos que serão utilizados para medi-la. Em outras palavras, os indicadores existentes partem de conceitos próprios e analisam um conjunto personalizado de fatores e variáveis.

BOXE 6 – DESAFIOS NO USO DE INDICADORES DE MATURIDADE INSTITUCIONAL DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A governança eficaz depende, entre outras coisas, da construção de organizações eficazes dentro do setor público. Além de ter servidores públicos motivados e bem treinados, esses indivíduos devem ser organizados em estruturas que promovam a melhoria do desempenho e minimizem as disfunções geralmente associadas à burocracia pública. Além disso, essas organizações devem ser conduzidas de forma eficaz por indivíduos que possuam as habilidades necessárias para que elas funcionem sem problemas.

O problema é que medir todos esses atributos das organizações é difícil.

Há uma série de indicadores para a “motivação no serviço público” (Vandenabeele, Brewer e Ritz, 2014), por exemplo, que tentam avaliar o comprometimento dos servidores em servir o público – mas, apesar de importantes, esses indicadores não capturam plenamente como os indivíduos funcionam dentro da burocracia. Da mesma forma, inúmeras tentativas foram feitas para medir a liderança, mas não há concordância em relação aos resultados no que tange ao setor público.

Medir os efeitos da estrutura das organizações na melhoria do seu desempenho talvez seja ainda mais difícil. Primeiro, alguns desses efeitos dependem da cultura, de modo que organizações muito hierárquicas podem funcionar bem em alguns contextos, mas estruturas mais igualitárias podem ter uma performance melhor em outras. A depender da tarefa executada pela organização, o tipo de estrutura também pode afetar o seu desempenho. Poderíamos estender a lista de fatores envolvidos, mas o ponto básico é que existem inúmeras contingências que afetam a performance de uma organização pública.

Além disso, enfatizar a medição do desempenho organizacional geralmente leva a resultados bastante perversos. Quando há metas de desempenho, os indivíduos trabalharão nessas metas, em vez de necessariamente executarem seus trabalhos de maneira mais abrangente. Um dos exemplos comuns desse comportamento é o fato de os professores “ensinarem para a prova” em vez de oferecer uma educação mais abrangente para os alunos. Sempre queremos medir a performance, mas devemos ter cuidado para não diminuí-la ao tentar melhorá-la.

Elaboração: B. Guy Peters.

Nesse sentido, é possível fazer uma comparação entre os órgãos a partir do índice de governança pública, um dos componentes do índice integrado de governança e gestão (iGG) desenvolvido pelo TCU. No entanto, isso não significa que o indicador seja adequado para medir a implementação da política de governança, já que os conceitos e variáveis envolvidos são diferentes em alguns pontos. Para que pudesse servir de diagnóstico para a política, o iGG precisaria incorporar seus principais elementos, variáveis e conceitos – ou seja, seria necessário um alinhamento conceitual.

Não obstante, o fato de o iGG ser um indicador consolidado, com largo histórico temporal e baseado em uma metodologia constantemente aprimorada, acaba tornando contraproducente, em um momento preliminar, a criação de um novo indicador pelo governo federal.

Nesse sentido, na condução da política de governança, é possível que alguns dos resultados do iGG sejam levados em consideração, notadamente quando o elemento avaliado seja considerado compatível com os objetivos e diretrizes gerais da política. Isso significa que uma avaliação ruim no indicador do TCU não necessariamente levará a uma pronta atuação do Comitê Interministerial de Governança.

Por fim, é importante registrar que o iGG alcança órgãos que não estão submetidos à política de governança – que se restringe à administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse alcance amplo, no entanto, não é exatamente um problema, já que a política pode vir a ser estendida para os demais Poderes e entes federativos (ver item 3.3).

Outros indicadores cuja aplicação pode ser útil para monitorar e avaliar os resultados da política de governança são os Indicadores Globais de Governança (Worldwide Governance Indicators – WGI), desenvolvidos pelo Banco Mundial. Trata-se de uma iniciativa que busca medir a evolução dos modelos de governança em mais de duzentos países, preferencialmente em períodos de tempo mais longos, e permitir a comparação entre as suas *performances*.²

O WGI é uma compilação das percepções de um grupo muito diversificado de entrevistados, coletadas em grande número de pesquisas e outras avaliações de governança entre países. Para facilitar sua organização, o indicador é baseado em seis dimensões de governança: i) Voz e Responsabilidade; ii) Estabilidade Política e Falta de Violência; iii) Eficácia do Governo; iv) Qualidade Regulatória; v) Estado de Direito; e vi) Controle da Corrupção.

Essas dimensões de governança guardam, em graus diferentes, relação com os princípios e diretrizes de governança estabelecidos no Decreto nº 9.203, de 2017 (ver capítulo IV) e, portanto, estão alinhadas com a política de governança do governo federal. Essa relação permite, inclusive, que o indicador seja utilizado como referência para o planejamento estratégico do Estado e, por essa razão, foi definido como um dos indicadores para o eixo institucional nos estudos preparatórios da estratégia nacional de desenvolvimento econômico e social (ver item 3.3).

Ademais, como já ressaltou o Banco Mundial, os indicadores reforçam que a boa governança é fundamental para o desenvolvimento. O crescente reconhecimento da ligação entre boa governança e desenvolvimento bem-sucedido, como sugerem evidências empíricas, justifica por si só o monitoramento da qualidade da governança dos países ao longo do tempo.

Por fim, vale reforçar que a utilização de indicadores deve ser feita com moderação. Há sempre o risco de que eles induzam formas organizacionais predefinidas, como se a mera conformidade a estes padrões organizacionais pudesse resolver os deficit de governança existentes. Nesse sentido, é importante manter o espaço para a realização de diagnósticos próprios e para a busca de soluções inovadoras, específicas e contextualizadas.

2. Mais detalhes sobre a metodologia utilizada no WGI, bem como seus resultados, estão disponíveis em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>>.

3.3 GOVERNANÇA COMO UM ESFORÇO DE TODOS

Embora a própria noção de governança não comporte segmentações, já que as diferenças entre os Poderes e os entes federativos não alteram a natureza de suas respectivas atuações, a política de governança instituída por meio do Decreto nº 9.203, de 2017, é restrita ao Poder Executivo federal (administração direta, autárquica e fundacional).

Os princípios constitucionais da separação dos Poderes e da autonomia federativa impediriam que um ato infralegal alcançasse todas instituições públicas nacionais. No entanto, no Projeto de Lei nº 9.163, de 2017, essa extensão foi prevista, para que todos os demais Poderes e entes federativos sejam orientados pelo mesmo conjunto de princípios e diretrizes que norteia a política de governança no Poder Executivo federal.

Espera-se, dessa forma, que os mesmos objetivos que orientam a política de governança do governo federal sejam seguidos em outras instituições públicas por todo o país, observadas as particularidades de suas estruturas e missões. Isso permitirá a criação de redes de boas práticas de governança, que contemplem objetivos e diretrizes comuns, facilitando a integração e a coordenação de serviços públicos e promovendo o desenvolvimento regional.

Outro elemento fundamental para melhorar a governança multinível³ é o aprimoramento do planejamento estratégico estatal, que pode dar maior coerência e previsibilidade para a atuação pública – e, com isso, facilitar a integração de políticas e a observância de metas compartilhadas, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

O Projeto de Lei nº 9.163, de 2017, propõe essa melhoria. Sua principal novidade, que fortalecerá a coerência de políticas e programas, é a *estratégia nacional de desenvolvimento econômico e social*, instrumento de longo prazo – doze anos – que orientará a edição de planos nacionais, setoriais e regionais e representará a dimensão estratégica do plano plurianual, elaborado a cada quatro anos (ver figura 1).

Diante da urgência da matéria, em sua primeira reunião ordinária, o CIG recomendou ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão a elaboração dos estudos preparatórios para a formulação da *estratégia nacional*. A primeira versão desses estudos, que buscou contemplar um plano para o período de 2020 a 2031, foi submetida à consulta pública em junho de 2018. Tendo como diretriz principal “elevar a renda e a qualidade de vida da população brasileira com redução das desigualdades sociais e regionais”, a proposta foi dividida em cinco eixos: econômico, institucional, infraestrutura, ambiental e social.

Cada eixo conta com indicadores nacionais e internacionais, que permitem comparar a situação atual do país com a que se estima chegar em doze anos. Além dos eixos, nos quais se apontam as medidas necessárias para o alcance das metas no longo prazo, a *estratégia nacional* apresenta uma avaliação do cenário macroeconômico, das megatendências mundiais, dos riscos de implementação das ações e das medidas mitigadoras.

3. Governança multinível é aquela que envolve diferentes níveis de governo. Segundo a OCDE (2017a, p. 29), a existência de um contexto de descentralização – como no Brasil, com os entes federativos tendo atribuições e deveres distintos – gera uma relação de dependência, e, a partir disso, uma série de lacunas. Para tentar preencher esses espaços, os países utilizam mecanismos compulsórios (como as leis) ou facultativos (como plataformas para discussão), que ajudam a preservar a coerência da construção de políticas multinível.

Todos esses elementos, assim como as diretrizes e indicadores, fazem parte de um instrumento não estático. A *estratégia nacional*, como consta do projeto de lei, pode ser revista em duas situações: *i)* ordinariamente, a cada quatro anos, por ocasião do encaminhamento do projeto de lei do plano plurianual; e *ii)* extraordinariamente, na ocorrência de circunstâncias excepcionais. Além de garantir que o planejamento reflita as opções democraticamente estabelecidas pela população, a maleabilidade do instrumento permitirá a adaptação às mudanças inesperadas de contexto.

FIGURA 1 – ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO NACIONAL EQUILIBRADO



Elaboração: SEPLAN.





PARTE II

COMO CHEGAR LÁ

CAPÍTULO IV

OS PRINCÍPIOS E AS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA

O Decreto nº 9.203, de 2017, apresenta uma lista sintética de princípios e diretrizes de governança, definida a partir: *i)* das recomendações mais atuais de organizações internacionais especializadas no tema, em especial a OCDE e o Banco Mundial; *ii)* de referenciais de governança do Tribunal de Contas da União; e *iii)* de uma revisão da literatura especializada.

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

Capacidade de resposta	Integridade	Confiabilidade	Melhoria regulatória	Prestação de contas e responsabilidade	Transparência
------------------------	-------------	----------------	----------------------	--	---------------

A indicação de elementos abertos para auxiliar a atuação pública faz parte da tradição normativa brasileira. É o caso, por exemplo, dos princípios constitucionais que orientam a atividade administrativa – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Apesar de difundida, a aplicação desses princípios nem sempre permite definir facilmente o melhor interesse da sociedade no caso concreto.

Nesse sentido, a primeira função pretendida para os princípios e diretrizes de governança é servir como um elemento de conexão entre esses princípios constitucionais e a atuação do agente público. Dessa forma, pretende-se que este tenha preceitos mais práticos para que sua atuação se mantenha centrada no cidadão e no cumprimento cada vez mais fiel de sua missão pública.

Espera-se, além disso, que a aplicação dos princípios e diretrizes de governança reforce o conteúdo normativo dos princípios constitucionais, expandindo seus respectivos campos de interpretação.

BOXE 7 – LEI DE INTRODUÇÃO ÀS NORMAS DO DIREITO BRASILEIRO (LINDB) E A PROMOÇÃO DA SEGURANÇA JURÍDICA

A Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018, incluiu diversas alterações na LINDB (Decreto-Lei nº 4.657, de 4 setembro de 1942), com o objetivo principal de promover a segurança jurídica.

Essas alterações, quando visualizadas sob a perspectiva da atividade administrativa, buscam corrigir problemas relativos aos processos decisório e controlador. Assim, os órgãos responsáveis por essas funções são instados a evitar decisões baseadas em valores jurídicos abstratos e, se for o caso, considerar as consequências práticas dessas deliberações.

A regra da LINDB perpassa uma discussão sobre a força normativa de princípios jurídicos e os resultados oriundos da aplicação desses “valores jurídicos abstratos” em decisões administrativas e controladoras. Se, de um lado, reconhece a possibilidade de que sejam aplicados – no que, aliás, não se difere da moderna hermenêutica constitucional –, do outro, busca estabelecer limites à interpretação dos conteúdos normativos desses princípios, instando o responsável pela decisão a levar em consideração as consequências práticas de seu ato.

Essa regra, portanto, está em sintonia com o princípio da melhoria regulatória e contribui para o desenvolvimento de um processo decisório baseado em evidências. Garante, inclusive, que os princípios da governança pública não sejam utilizados como único fundamento de decisões administrativas e controladoras: há de se verificar, pela própria consistência sistêmica que a aplicação coordenada desses princípios demanda, quais são os efeitos práticos da decisão.

Mais do que verificar esses efeitos, é essencial que a decisão que imponha uma medida ou que invalide ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa seja necessária e adequada em face das alternativas possíveis. Esse estudo das opções disponíveis pode ser realizado por meio de instrumentos já consagrados, como a análise de impacto regulatório – cuja metodologia é descrita no *Guia Orientativo para Elaboração de Análise de Impacto Regulatório* – guia AIR.¹

Portanto, não se impõe o exame de necessidade e adequação de decisões fundamentadas em dispositivos específicos de lei, o que demonstra que a deferência à legalidade se mantém intacta – como não poderia ser diferente. No entanto, a LINDB abre espaço para uma mudança de cultura no que tange ao cuidado no emprego do poder decisório – que, existindo para o cumprimento de uma função pública, deve refletir parcimônia e zelo pela coisa pública.

Uma nova cultura decisória, que leve em consideração as diferentes alternativas e seja ancorada em evidências robustas, pode trazer maior segurança jurídica para as esferas administrativa e controladora, contribuindo para a confiabilidade da atuação desses órgãos.

Elaboração: SAG.

Nota: ¹Para mais, ver Brasil (2017b).

Além de eficiência, é necessário garantir a capacidade de resposta; a publicidade deve incorporar a transparência e a prestação de contas; não há legalidade que possa se desvincular da confiabilidade.

Outra função dos princípios e diretrizes de governança é servir como o principal arcabouço normativo-prescritivo para o desenvolvimento da política de governança, delimitando as competências dos atores e estruturas envolvidos na sua execução e coordenação. Em outras palavras, os princípios e as diretrizes representam o norte da política.

Essa delimitação temática ajuda na condução da política, mas não restringe o alcance do que órgãos e entidades podem realizar para aprimorar sua governança. Não é difícil notar que qualquer lista que prescreva elementos norteadores para melhorar a governança é orientativa – e não um inventário fechado de soluções prontas.

Por fim, é importante ressaltar que a aplicação dos princípios é necessariamente coordenada. As medidas e os arranjos institucionais que busquem incorporar algum deles devem considerar, portanto, outras dimensões dos demais que possam influenciar esse processo – por exemplo, uma decisão com ampla transparência, mas que não resolve o problema, porque é intempestiva, não observou o princípio da capacidade de resposta.

Portanto, a aplicação coordenada e contextualizada desses princípios é fundamental para uma boa governança. As diretrizes do decreto, por sua vez, servem como uma fonte mínima de inspiração para atitudes concretas.

BOXE 8 – PRINCIPAIS ASPECTOS DE UMA POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Seja explícita ou implicitamente, os governos têm uma política de governança. Ou seja, eles possuem um conjunto de políticas que são combinadas para estruturar como o governo funciona internamente e em relação ao público. Assim, é importante deixar evidente essa política de governança para que os indivíduos que trabalham no setor público compreendam claramente seus direitos e responsabilidades. Da mesma forma, é fundamental que o cidadão esteja ciente do que deve esperar do setor público para que possa defender seus próprios direitos.

Essa política de governança deve observar alguns aspectos principais.

O primeiro seria definir a natureza da *accountability* no sistema político (Mulgan, 2000). Em um sistema democrático, tanto dentro do próprio setor público quanto em relação ao público, é preciso haver mecanismos que possam avaliar o desempenho do governo e responsabilizar os atores oficiais por improbidade ou erro grosseiro. Há o perigo de que esses instrumentos de prestação de contas possam impedir a tomada de riscos e retardar a ação, mas esses riscos devem ser equilibrados com a capacidade de impor padrões de probidade nas ações do governo.

Segundo, uma política de governança exigirá um conjunto claro de procedimentos para que os cidadãos possam saber como as decisões relativas a eles – sejam elas sobre benefícios sociais, licenças, penalidades ou qualquer outro tema – estão sendo tratadas pelo setor público. Em outras palavras, as ações do sistema administrativo devem ser transparentes e permitir que os cidadãos acessem e contestem as decisões administrativas. Isso está intimamente relacionado, é claro, com as regras de *accountability*, mas é mais pessoal (cidadãos individuais) e está mais ligado à prestação de serviços.

Terceiro, e seguindo o exposto, uma política de governança deve promover o estado de direito. Isso está implícito nos dois pontos anteriores, mas também deve ser explicitado (Licht, Goldschmidt e Schwartz, 2007). O estado de direito é importante para os cidadãos, para que os seus direitos possam ser protegidos. Da mesma maneira, é importante para as empresas, pois garante que os contratos serão executáveis e que as decisões do governo não serão caprichosas. Além disso, permite que o governo faça “compromissos confiáveis” (North, 1993) para indivíduos e firmas que podem depender de políticas sendo executadas como planejado.

Quarto, uma política de governança deve abordar os funcionários do setor público. Proporcionar boa governança requer pessoas capacitadas e motivadas, que trabalhem pelo interesse público. Os requisitos para compor esse quadro de pessoal qualificado geralmente levam a um serviço público baseado em carreiras e meritocrático, capaz de aconselhar políticos e implementar políticas. No entanto, mesmo não concursados, indivíduos comprometidos e com as habilidades necessárias podem trabalhar efetivamente no governo, desde que também aceitem as normas do interesse público.

Continua

BOXE 8 – PRINCIPAIS ASPECTOS DE UMA POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Quinto, uma política de governança é sobre o uso de todos os princípios anteriores para prestar serviços aos cidadãos. A governança não é somente sobre o controle de atores dentro do setor público, e é mais do que apenas estabelecer as condições sob as quais os negócios podem funcionar com o mínimo de interferência. É muito sobre a criação de capacidade para o governo entregar programas ao público e usar seus Poderes para melhorar as condições dos cidadãos (Pierre e Peters, 2016). Demasiadas vezes, a governança pode olhar para dentro do próprio setor público, mas, em última análise, deve olhar para fora, para a sociedade.

Elaboração: B. Guy Peters.

O conteúdo normativo desses princípios, as diretrizes a eles relacionadas e alguns exemplos de sua aplicação serão apresentados em cada um dos itens seguintes.

4.1 CAPACIDADE DE RESPOSTA

A capacidade de resposta (do inglês, *responsiveness*) representa a competência de uma instituição pública de atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações.

Segundo a mais importante publicação da ONU voltada à análise da governança pública, o *World Public Sector Report* (United Nations, 2015, p. 4), a capacidade de resposta é – juntamente com a prestação de contas – um dos princípios fundamentais da governança e representa um viabilizador transversal essencial para o desenvolvimento de um país. Por isso, esse é talvez o princípio mais importante entre os estabelecidos pela política de governança.

Segundo a mesma publicação, no entanto, apenas trinta Estados-membros da ONU incluíam a capacidade de resposta entre os mais relevantes padrões de conduta no serviço público (United Nations, 2015, p. 34).

Com o Decreto nº 9.203, de 2017, o Brasil começou a fazer parte desse seleto grupo e deu continuidade a um processo de aproximação com o cidadão que afetará, especialmente, a forma de atuação das lideranças no serviço público federal.

A governança responsiva exige que os servidores públicos atuem além das ordens e sejam proativos. Para fortalecer a capacidade de resposta do serviço público, a capacitação em áreas como inovação, foco no cliente e no cidadão, liderando por meio de influência, colaboração, gerenciamento de projetos, gerenciamento financeiro e negociação, entre muitos outros, será necessária. Acima de tudo, é preciso incutir um firme compromisso de servir os cidadãos (United Nations, 2015, p. 37, tradução nossa).

Sintetizando os principais elementos necessários para implementar esse princípio, o decreto prevê, nos incisos I e II do art. 4º, duas diretrizes de governança: i) direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e as mudanças de prioridades; e ii) promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.

A primeira diretriz (art. 4º, inciso I) é uma das mais relevantes do decreto, uma vez que sintetiza uma parte fundamental da política: o foco no cidadão. Para além de promover o interesse público, essa diretriz demonstra a importância da antecipação das necessidades da sociedade e da superação das limitações orçamentárias – especialmente a partir de práticas inovadoras. A ideia de que a atuação pública deve se pautar pela busca de soluções integradas, inovadoras e personalizadas já se tornou uma premissa em diversos países do mundo, que reconhecem e tentam lidar com demandas cada vez mais complexas por parte de quem financia o Estado. Nesse sentido, o *E-Government Survey 2012* da ONU sintetiza esse novo momento nos seguintes termos.

Nos últimos anos, tem havido uma mudança de ênfase: de descentralização estrutural, desagregação e organizações de propósito único para uma abordagem mais integrada à prestação de serviços públicos. Com múltiplas nomenclaturas, como “governo de balcão único”, “governo unido” e “governo integral”, o movimento de silos isolados na administração pública para redes formais e informais é uma tendência global impulsionada por várias forças sociais, como: i) a crescente complexidade dos problemas, que exigem respostas colaborativas; ii) o aumento da demanda por parte dos cidadãos por serviços públicos mais personalizados e acessíveis, que devem ser planejados, implementados e avaliados com sua participação; e iii) as oportunidades apresentadas pela internet para transformar a forma como o governo trabalha para o povo² (United Nations, 2012, p. 55, tradução nossa).

A segunda diretriz (art. 4º, inciso II) reforça a importância de iniciativas e práticas voltadas à racionalização administrativa. Note-se que simplificar a atividade administrativa e modernizar a gestão pública já são objetivos centrais de diversas políticas nacionais e encontram respaldo em alguns arranjos institucionais.

A integração dos serviços públicos também é uma necessidade cada vez mais premente. Estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), ao analisar casos de sucesso na reforma de serviços públicos a partir de uma perspectiva centrada no cidadão, aponta três vetores fundamentais para uma mudança consistente: integração, simplificação e gerenciamento. Prossegue, ainda, afirmando a necessidade de “liderança e alinhamento com uma visão estratégica comum que coloque as necessidades e expectativas do cidadão como referência da ação governamental” (Farias, García e Zanabria, 2016, p. 33).

Nesse sentido, ter um portal único que dê ao cidadão amplo acesso aos serviços públicos prestados pelo governo é um ótimo exemplo de integração. Note-se, no entanto, que há uma percepção de que a sociedade vai exigir cada vez mais em relação a esses temas, o que demanda um constante aprimoramento do compromisso estatal com os objetivos traçados na diretriz.

Por fim, vale ressaltar que para aumentar a capacidade de resposta é essencial ter abertura à inovação. Nesse sentido, redes de boas práticas relacionadas a temas específicos podem servir como um importante canal de difusão de novas ideias e de arranjos mais eficientes. A celeridade das mudanças exigida pelo cidadão não se compatibiliza com estruturas herméticas, autorreferentes e fechadas ao compartilhamento.

1. “Responsive governance requires public servants to act beyond orders and to be proactive. To strengthen responsiveness of the public service, capacity-building in areas such as innovation, customer and citizen focus, leading through influence, collaboration, project management, financial management and negotiation, among many others, will be required. Foremost, there is a need to inculcate a firm commitment to serving citizens.”

2. “In recent years, there has been a change in emphasis away from structural devolution, disaggregation, and single-purpose organizations towards a more integrated approach to public service delivery. Various terms “one-stop government,” “joined-up government” and “whole-of-government”, the movement from isolated silos in public administration to formal and informal networks is a global trend driven by various societal forces such as the growing complexity of problems that call for collaborative responses, the increased demand on the part of citizens for more personalized and accessible public services, which are to be planned, implemented and evaluated with their participation, and the opportunities presented by the Internet to transform the way the government works for the people.”

4.2 INTEGRIDADE

A integridade tradicionalmente representa a busca pela prevenção da corrupção e pelo fortalecimento dos padrões morais de conduta. Daí se afirmar que:

integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2017b).

O alcance desse princípio na política de governança, no entanto, é maior e vai além de questões éticas. A integridade é reconhecida como um instrumento para que “a economia seja mais produtiva, o setor público mais eficiente e a sociedade mais inclusiva” (OCDE, 2012).

Dessa forma, a interpretação do princípio deve ser feita em conjunto com os demais presentes no decreto e deve levar em consideração o principal objetivo do ato normativo: permitir que o cidadão esteja sempre no centro das decisões e ações da administração pública. Isso evita que a absolutamente necessária luta contra a corrupção e contra os desvios de conduta seja um fim em si mesmo e, eventualmente, um entrave à adoção de práticas inovadoras na gestão pública e à capacidade do governo de dar respostas tempestivas aos problemas apresentados.

O conteúdo do princípio remete, portanto, à busca do difícil equilíbrio entre a punição de gestores que se valem da máquina pública para defender fins privados e ilícitos e a preservação do necessário espaço para que agentes movidos pelo espírito público possam buscar soluções inovadoras – e, eventualmente, mais arriscadas – para satisfazer os interesses da sociedade.

Nesse cenário, o papel do controle interno ganha contornos mais complexos. Por isso, uma das diretrizes ligadas ao princípio determina que se devem “implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores” (Brasil, 2017a, art. 4º, VI).

O dispositivo, extraído de uma das recomendações da OCDE ao realizar a avaliação do sistema de integridade do setor público, traduz perfeitamente essa relação entre os princípios constantes no decreto e sintetiza a preocupação em não transformar os mecanismos de controle em inibidores da boa gestão pública.

Importante ressaltar que, a despeito de o controle fazer parte de um programa de integridade efetivo, integridade e controle não são sinônimos. O controle interno é uma função que, junto com as demais, contribui para a boa gestão da integridade. Controles excessivos, inclusive, podem ser contraproducentes e atuar contra a boa gestão da integridade. Nesse sentido, a diretriz demonstra a importância de o controle interno atuar na prevenção, agindo na mitigação das vulnerabilidades e evitando a reincidência em casos futuros. No entanto, para garantir que todos os aspectos da integridade sejam preservados, é necessário observar outros pontos.

Uma política de integridade, segundo a OCDE, deve ter uma abordagem dependente do contexto, comportamental e baseada em risco. Além da criação de uma cultura de integridade em toda a sociedade, é importante haver um sistema de integridade coerente e abrangente e uma real prestação de contas. A tabela 1, a seguir, sintetiza as recomendações da OCDE (2017b) sobre o tema.

TABELA 1 - RECOMENDAÇÕES DA OCDE SOBRE INTEGRIDADE PÚBLICA

	Compromisso	Responsabilidades	Estratégia	Padrões
Sistema	A gestão de alto nível desenvolve os quadros jurídicos e institucionais necessários e mostra padrões elevados de propriedade pessoal.	Organizações do setor público coordenam bem uma com a outra, com responsabilidades bem definidas. Fica claro “quem faz o quê”.	Utilizando dados e indicadores para avaliação e com base em riscos legítimos à integridade, desenvolve-se uma estratégia que delinea objetivos e prioridades.	Regras e valores do setor público são refletidos nas leis e políticas organizacionais e são comunicados efetivamente.

	Toda a sociedade	Liderança	Baseado em mérito	Capacitação	Abertura
Cultura	Empresas, indivíduos e atores não governamentais mantêm a integridade pública e não toleram corrupção.	Gerentes lideram com integridade em organizações do setor público; elaboram a “agenda de integridade” e comunicam-na à organização.	O setor público se esforça para empregar pessoas profissionais e qualificadas que tenham um compromisso profundo com os valores de integridade do setor.	Funcionários públicos são habilitados e treinados para aplicar padrões de integridade.	Preocupações com integridade são abertas e livremente discutidas no local de trabalho e é seguro denunciar suspeitas de violação da integridade.

	Gestão de riscos	Cumprimento	Fiscalização	Participação
Prestação de contas	Existe um sistema eficaz de gestão e controle de riscos à integridade em organizações do setor público.	Corrupção e outras violações à integridade são detectadas, investigadas e sancionadas.	Órgãos de fiscalização, agências de cumprimento regulamentar e tribunais administrativos realizam controle externo.	Um governo transparente e aberto permite a participação significativa de todas as partes interessadas no desenvolvimento e implementação de políticas públicas.

Fonte: Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>.

A mudança de cultura baseada na mudança de comportamento vem sendo o cerne para o sucesso da integridade nas instituições. Essa é a tendência mundial no tema, corroborada pela recente publicação da OCDE, *Behavioural Insights for Public Integrity* (OCDE, 2018). O estudo do elemento comportamental é de suma importância para que se compreendam as causas das quebras de integridade.

Importante, portanto, para se incentivar um ambiente de integridade, que se privilegie o diálogo entre os tomadores de decisão e os responsáveis pelas unidades e funções que compõem a gestão da integridade, que terão a prerrogativa – e o dever – de apoiar o processo decisório por meio de abordagens baseadas no risco (*risk-based approach*).

Além disso, reconhecendo que nem sempre os diagnósticos iniciais e as ações de mitigação terão os efeitos esperados, impõe-se aos controles internos que mantenham uma perspectiva de atuação voltada à prevenção daquela falha, ao invés de simplesmente focarem a atribuição de responsabilidade e a instauração de processos sancionadores.

Ao basear os esforços de promoção da integridade em um modelo de processo decisório racional, em que as práticas indesejadas são combatidas por meio de incentivos positivos e negativos, sem levar em consideração a dimensão individual do comportamento humano, os resultados não têm sido os mais satisfatórios. Como ressalta a OCDE:

recomendações comuns de políticas derivadas disso incluem controles e sanções, bem como a redução da discricionariedade dos tomadores de decisão a fim de diminuir suas oportunidades de mau comportamento. Em alguns casos, isso levou ao excesso de regulamentação, ao estabelecimento de controles paralisantes e à desconfiança na administração pública³ (OCDE, 2018, p. 3, tradução nossa).

Também é importante mencionar que, a despeito do citado código, voltado para a alta administração, os órgãos e entidades podem dispor de códigos de ética e conduta para os agentes públicos que sejam baseados nas suas especificidades. Esses códigos, por sua vez, devem observar aquilo que estabelece o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, criado por meio do Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.

Para além de garantir a plena efetividade do que tem sido disciplinado nesses códigos, a diretriz reitera e reforça o dever da alta administração de liderar pelo exemplo. Ainda que o grau de responsabilidade dos servidores públicos varie de acordo com as funções e atribuições próprias e também de seus respectivos órgãos e entidades, as condutas dos líderes no sentido de fortalecer a integridade na administração pública podem ser replicadas em todas as instâncias inferiores – e, ao serem voluntariamente implementadas pelas lideranças, tendem a ser mais aceitas e observadas pelos servidores.

No item 6.4 será discutida a forma de organização dos programas de integridade dos órgãos e entidades da administração pública federal.

4.3 CONFIABILIDADE

A confiabilidade (do inglês, *reliability*) representa a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político. (OCDE, 2017c, p. 24). Por isso, uma instituição confiável tem que se manter o mais fiel possível aos objetivos e diretrizes previamente definidos, passar segurança à sociedade em relação a sua atuação e, por fim, manter ações consistentes com a sua missão institucional.

3. “Common policy recommendations derived from this include control and sanctions, and reducing the discretion of decision makers in order to diminish their scope for misbehaviour. Sometimes, this has led to over-regulation, the establishment of paralysing controls, and distrust in the public administration.”



Nesse sentido, o princípio está intimamente ligado à observância das diretrizes estratégicas e ações prioritárias previamente discutidas e comunicadas à população. Essa interlocução deve ressaltar não só a importância de se perseguirem os objetivos determinados como também os riscos para atingi-los. Um diálogo aberto e honesto com a sociedade (ver conceito de governo aberto no item 4.6) é essencial para fortalecer os laços de confiança com a instituição e reduzir o nível de incertezas em relação à sua atuação.

Além disso, o planejamento de longo prazo e a gestão de riscos permitem que as instituições lidem com as incertezas de uma forma consistente e previsível, promovendo a confiabilidade.

Portanto, para garantir que todos esses elementos sejam observados, é necessário que diretrizes, objetivos e resultados esperados sejam definidos a partir de um processo robusto de planejamento. Esse planejamento envolve não só avaliar – e, eventualmente, antecipar – adequadamente as necessidades e prioridades dos cidadãos, como também demanda uma intensa coordenação da atuação governamental.

As regras contidas no Projeto de Lei nº 9.163, de 2017, relativas ao planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado – arts. 11 a 21 – representam o que seria um compromisso com a previsibilidade do planejamento estratégico-orçamentário, garantindo maior segurança e coerência às políticas governamentais e servindo como um dos principais fundamentos para a promoção da confiabilidade.

A primeira diretriz ligada ao princípio da confiabilidade prevê que a instituição deve “monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas” (Brasil, 2017a, art. 4º, III).

Assim, as políticas e ações prioritárias da instituição devem ser norteadas pelo estabelecimento de metodologias de planejamento, pelo acompanhamento da execução orçamentária, pelo desenvolvimento de métodos de avaliação de processos e de alcance de resultados, pela apropriação de custos e pela preocupação constante com a qualidade do gasto público.

Nessa perspectiva, são relevantes para a promoção da boa governança o estabelecimento de indicadores de desempenho e a preocupação constante com o monitoramento e a avaliação dos efeitos dos serviços e das políticas públicas.

A avaliação *ex post* de políticas públicas é, portanto, ferramenta essencial para a promoção da boa governança. Diante da importância e profundidade do tema, o assunto será desenvolvido em um guia específico – que contemplará o processo integrado de avaliação de políticas públicas, com diferentes abordagens para a sua cadeia de valor (insumos, processos, produtos, resultados e impactos).

Igualmente vinculada ao princípio da confiabilidade está a diretriz prevista no inciso IV do artigo 4º, que considera como fundamental “articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público” (Brasil, 2017a).

Esse processo de articulação e coordenação já faz parte de algumas das competências de certos órgãos do Poder Executivo federal – como o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento

e Gestão, responsável pela “coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais” (Brasil, 2017c, art. 1º, VII), e o Ministério da Saúde, que tem um departamento responsável por “promover, articular e integrar as atividades e as ações de cooperação entre os entes federados” (Brasil, 2016, art. 12, II).

A diretriz, portanto, reforça a importância de competências dessa natureza e demonstra a centralidade desse tipo de prerrogativa na promoção da boa governança. Não há espaço para isolacionismo em uma política de governança.

Nesse cenário, a governança multinível ganha especial destaque e demonstra, mais uma vez, que o foco da política é centrar ações no cidadão – vencendo as barreiras institucionais e promovendo o constante diálogo entre os níveis e as esferas do setor público.

É possível, então, concluir que o princípio da confiabilidade é um importante corolário do princípio democrático, garantindo e reforçando a legitimidade da atuação pública.

BOXE 9 – A GOVERNANÇA COMO MOLDURA DA LEGALIDADE E DA SEGURANÇA JURÍDICA

A Lei nº 13.655, de 2017, num movimento de modernização do direito, trouxe o compromisso do ônus da racionalidade das decisões. Acredita-se numa maior governabilidade a partir dessa perspectiva sólida de pilares como lideranças racionalmente nomeadas para determinados postos, estratégias objetivas que avaliem os riscos, monitoramentos constantes e burocracia inovadora para correção de rumos na entrega do valor público. Com essa direção, a governança aposta em diálogos institucionais para que se evite a subtração ou a sobreposição de competências e se assegure a coerência nas políticas públicas.

Para se ter direção, para se elaborarem planos e normas, é necessária a segurança jurídica, a segurança decisória. A nova instrução processual nas instituições requer primeiro um olhar sobre a sua governança, e essa última como a grande legitimadora das decisões do órgão ou da entidade – assim, não se esperam mais instituições como meras aplicadoras de ofício das normas, mas parte do processo de construção de decisões direcionadas para o valor público, para o cidadão, para o interesse geral. Inicia-se um processo de mudança de mentalidades.

Elaboração: SAG.

4.4 MELHORIA REGULATÓRIA

A melhoria regulatória (do inglês, *better regulation*) representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas (European Commission, 2016). Não se restringe, portanto, à regulação econômica de setores específicos realizada pelas agências reguladoras.

Trata-se de um princípio de governança que vem sendo incorporado em inúmeros países – como nos bem-sucedidos casos de Reino Unido⁴ e México⁵ – e mesmo em projetos de integração regionais – como no principal bloco existente atualmente, a União Europeia.⁶

4. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/groups/better-regulation-executive>>.

5. Disponível em: <<https://www.gob.mx/conamer>>.

6. Disponível em: <https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how_en>.

Reformular o processo de construção de normas é fundamental para reduzir os custos associados à criação de obrigações para a sociedade. A regulação deve ser minimalista: não deve atingir nada além do necessário para garantir seus objetivos.

Para além disso, “uma regulação bem direcionada, baseada em evidências e escrita de forma simples, tem maior probabilidade de ser adequadamente implementada e atingir seus objetivos, sejam econômicos, sociais ou ambientais”⁷ (European Commission, 2016, p. 2, tradução nossa).

As diretrizes relativas ao princípio em questão deixam clara a sua importância e demonstram o amplo alcance de seu conteúdo. Assim, os órgãos e entidades da administração pública, observadas suas competências, devem: i) avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios; ii) manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; e iii) editar e revisar atos normativos pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico, realizando consultas públicas sempre que conveniente.

Inicialmente, constituiu diretriz para a promoção da melhoria regulatória a realização da avaliação de propostas de políticas públicas, sejam as financiadas por meio de recursos orçamentários, sejam as financiadas por subsídios fiscais. Uma avaliação de custos e benefícios pode ser essencial em determinadas situações e, sendo possível, deve ser feita. A especificação de quando e como esse procedimento será adotado é matéria do *Avaliação de Políticas Públicas: guia prático de análise ex ante* (Ipea, 2018).

Em relação à segunda diretriz, é importante mencionar que a adoção de um processo decisório baseado em evidências (*evidence-based decision making*) é uma das mais constantes recomendações emanadas de organizações internacionais especializadas em governança pública. É um elemento estratégico e fundamental para o desenvolvimento de qualquer política desse tema.

*Uma política regulatória integrada para todo o governo, que promova as tomadas de decisão baseada em evidências e, ao mesmo tempo, reduza a carga regulatória, pode impulsionar o desenvolvimento e o crescimento inclusivo*⁸ (OCDE, 2016, p. 3, tradução nossa).

A construção de políticas públicas que implicam, direta ou indiretamente, dispêndio de recursos públicos é tradicionalmente o foco da utilização de métodos de avaliação baseados em evidências. O objetivo é garantir uma utilização mais racional desses recursos e entregar melhores resultados para os cidadãos.

Note-se, no entanto, que a utilização de evidências é relevante em qualquer processo decisório, ainda que a decisão não guarde relação direta com a alocação de recursos públicos. Dessa forma, incorporar nos processos e procedimentos administrativos uma cultura de evidências é fundamental.

A criação de um sistema de construção de evidências no âmbito da administração pública federal, que permita destravar as amarras de acesso aos dados sem olvidar práticas adequadas

7. “Well-targeted, evidence-based and simply written regulation is more likely to be properly implemented and achieve its goals on the ground, whether these are economic, societal or environmental.”

8. “An integrated whole-of-government regulatory policy that fosters evidence-based rule-making while reducing regulatory burden can drive further development and inclusive growth.”

de privacidade e que desenvolva a capacidade de gerar evidências de qualidade para orientar o processo decisório, é um passo fundamental para desenvolver essa diretriz. A experiência da *Commission on Evidence-Based Policymaking* dos Estados Unidos, cujo relatório conclusivo já foi apresentado (Estados Unidos, 2017), é um exemplo de como um amplo e profundo diagnóstico pode auxiliar a construção de soluções mais consistentes.

Embora o tratamento sistêmico do tema demande um esforço de coordenação que dependeria da inclusão da matéria entre as prioridades governamentais, há soluções mais simples que podem ser adotadas em um nível institucional, como a que se observa no boxe 10.

BOXE 10 – POLÍTICAS PÚBLICAS BASEADAS EM EVIDÊNCIAS: O CASO DA ASSESSORIA ESTRATÉGICA DE EVIDÊNCIAS DO MEC

Em 2018, o Ministério da Educação (MEC) identificou a necessidade de criação da Assessoria Estratégica de Evidências a partir do diagnóstico de que existem boas evidências sendo produzidas, mas que eventualmente não são utilizadas para o desenho ou o redesenho de políticas públicas. Usar evidências em programas educacionais não significa que aspectos políticos deixarão de fazer parte da formulação das políticas educacionais, mas que, munidos de informações mais robustas e confiáveis, gestores públicos serão capazes de propor desenhos de programas mais eficazes, efetivos e eficientes.

O movimento pelo uso de evidências não é recente. Muitas iniciativas vêm acontecendo no Brasil e no mundo para qualificar o debate sobre políticas públicas.

No caso da Educação, qualificar o debate significa garantir o uso dos dados produzidos pelos censos e avaliações externas (Prova Brasil, Avaliação Nacional da Alfabetização – ANA etc.), bem como das informações de políticas e programas do MEC, para aperfeiçoar seus desenhos e embasar a construção de novas iniciativas. A produção e a sistematização das evidências auxiliam em todas as etapas do ciclo de políticas públicas, tanto nos programas existentes quanto nas inovações que venham a ser testadas.

Tendo em vista esse cenário, a Assessoria Estratégica de Evidências tem a missão de promover o uso apropriado das evidências e fomentar a cultura de inovação para melhorar a qualidade das políticas educacionais brasileiras e se divide em dois núcleos: o Núcleo de Análise da Informação (NAI-Info) e o Núcleo de Avaliação e Inovação (NAI-Inove). O NAI-Info tem por objetivo organizar e sistematizar informações e dados de políticas e programas prioritários do MEC – por meio de modelos lógicos, de matriz de indicadores e de relatórios gerenciais – para embasar a tomada de decisão e fornecer subsídios ao NAI-Inove. Esse último, por sua vez, busca promover a avaliação dos programas do MEC e inovações educacionais que tenham alto potencial de impacto e baixo custo.

Além dos dois núcleos, a Assessoria Estratégica de Evidências coordena ainda uma rede de especialistas com experiência nas áreas de monitoramento, avaliação e inovação de políticas públicas. A Rede de Evidências foi criada pela Portaria 950, de 2018, do MEC, e tem por objetivo institucionalizar o diálogo e a colaboração entre o referido ministério e instituições e pesquisadores de renome sobre o uso de evidências e o fomento da inovação para melhorar a educação pública brasileira.

Entre as iniciativas realizadas pela Assessoria de Evidências, destaca-se a avaliação experimental do programa Ensino Médio em Tempo Integral. Em outubro de 2018, foi lançada a primeira portaria ministerial do MEC prevendo uma avaliação experimental (*randomized controlled trial*) de um programa do ministério. A avaliação definirá, por meio de um sorteio, as escolas beneficiárias (grupo tratamento) e as não beneficiárias (grupo controle) do programa. A importância desse tipo de exercício é verificar a viabilidade, por meio de evidências, da ampliação da oferta de ensino médio em tempo integral no Brasil.

Elaboração: MEC.

Por fim, a terceira diretriz estabelece que, ao editar ou revisar atos normativos, as organizações que têm essa competência devem: *i)* pautar-se por boas práticas regulatórias; *ii)* prezar pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico; e *iii)* realizar consultas públicas quando conveniente.

As fontes de boas práticas regulatórias são inúmeras, já que se trata de um esforço que não é novo e não se restringe ao Brasil. No entanto, para destacar apenas duas iniciativas nacionais, pode-se mencionar: *i)* o Decreto nº 9.191, de 2017, que traz, em seu Anexo, uma lista extensa de questões a serem analisadas quando da elaboração de atos normativos no âmbito do Poder Executivo federal; e *ii)* o *Guia Orientativo para Elaboração de Análise de Impacto Regulatório*, que auxilia a realização dessa análise com um roteiro didático (Brasil, 2017b).

Assim como a função de realizar a interpretação dos atos normativos, exercida precipuamente pelo Poder Judiciário, deve assegurar a formação de uma jurisprudência uniforme, estável, íntegra e coerente, conforme determina o art. 926 do Novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015), a edição desses atos deve ser pautada pelo mesmo objetivo.

Evitar antinomias, normas ambíguas e dispositivos de duvidosa constitucionalidade é o primeiro passo para se avançar na agenda da melhoria regulatória.

BOXE 11 – O PAPEL DO PODER EXECUTIVO NA PROMOÇÃO DA COERÊNCIA E DA ESTABILIDADE DO ORDENAMENTO JURÍDICO

Em uma política de governança, o tema da segurança jurídica sempre terá natureza central. Não há possibilidade de se construírem instituições mais sólidas em um cenário no qual o ordenamento jurídico não é estável e coerente. Ainda que o Decreto nº 9.203, de 2017, não alcance todos os poderes, a preocupação com o tema se justifica pelo reconhecimento de que uma parte do ordenamento é formada a partir de atos normativos expedidos pelo Poder Executivo e de que a fixação da interpretação da legislação, ainda que extraordinariamente realizada por órgãos desse Poder, tem impacto direto sobre a coerência sistêmica.

Dito de outra forma, os regulamentos expedidos pelas agências reguladoras, as recomendações e determinações de colegiados (por exemplo, a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR), as decisões de tribunais administrativos, os pareceres aprovados pelo advogado-geral da União e as instruções normativas da Secretaria da Receita Federal do Brasil, para citar alguns exemplos, têm em comum a possibilidade de influenciar, em maior ou menor grau, as decisões de cidadãos e empresas.

Essa possibilidade carrega consigo uma necessidade: observar a coerência, a clareza e a estabilidade do ordenamento jurídico. Mudanças repentinas de interpretação, excesso de regras, decisões e orientações divergentes e lentidão no processo decisório são alguns dos sintomas da insegurança jurídica e representam, ao fim e ao cabo, um problema de governança na construção normativa. É por esse motivo que a OCDE considera que “nada contribui mais para a confiança dos investidores em relação à regulação do que a previsibilidade e o reconhecimento de que as regras atingem os seus objetivos” (OCDE, 2011a, p. 4).

Elaboração: SAG.

Igualmente, manter um processo decisório que incentive a participação da sociedade, notadamente por meio de instrumentos consagrados – por exemplo, a consulta pública –, é importante para aumentar a percepção de que as políticas e as leis foram desenvolvidas e implementadas de forma justa e imparcial (Banco Mundial, 2017). É, inclusive, um dos Objetivos Globais de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas, garantir que o processo decisório seja “inclusivo, participativo, responsável e representativo em todos os níveis” da instituição.⁹

Por fim, é importante lembrar que a legislação não é um fim em si mesmo. Dessa maneira, a melhoria regulatória não se restringe a buscar normas e políticas mais simplificadas e coerentes. Assim como os demais princípios, seu objetivo fundamental é o mesmo que orienta e justifica a política de governança: garantir que o cidadão esteja no centro das decisões e ações das instituições públicas.

4.5 PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE

Prestação de contas e responsabilidade (no inglês, *accountability*) representa a vinculação necessária, notadamente na administração de recursos públicos, entre decisões, condutas e competências e seus respectivos responsáveis. Trata-se de manter uma linha clara e objetiva entre as justificativas e os resultados da atuação administrativa, de um lado, e os agentes públicos que dela tomarem parte, de outro.

Em um contexto no qual o processo decisório é orientado por sistemas que privilegiam a gestão de riscos (princípios da integridade e da capacidade de resposta), é refletido em ações consistentes com a missão da instituição (princípio da confiabilidade) e é ancorado em evidências previamente reunidas (princípio da melhoria regulatória), a *accountability* se transforma em uma consequência natural da atuação pública.

A prestação de contas retroalimenta o sistema de governança a partir do controle social da atividade administrativa. Dar centralidade ao cidadão é, nesse caso, permitir que exerça a cidadania de forma proativa, fiscalizando e apontando eventuais desvios.

Não por outro motivo, a ONU defende que “a governança efetiva para um desenvolvimento sustentável demanda que as instituições públicas, em todos os países e em todos os níveis, sejam inclusivas, participativas e prestem contas à população”¹⁰ (United Nations, 2014, p. 23, tradução nossa).

Diante da leitura de que a *accountability* já é um princípio relativamente difundido na administração pública, notadamente em função das iniciativas de governo aberto que foram desenvolvidas nas últimas duas décadas, há apenas uma diretriz que norteia sua implementação: as instituições devem “definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais” (Brasil, 2017a, art. 4º, X).

Por óbvio, o conteúdo do princípio não se restringe a essa formalização de “o que faz” e “como faz” cada uma das estruturas e arranjos institucionais criados. Trata-se do elemento mínimo para garantir a *accountability* nos termos definidos.

9. A ação é uma das relacionadas ao ODS 16 e foi prevista originalmente nos seguintes termos: “Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels”. Disponível em: <<http://www.un.org/sustainabledevelopment/peace-justice/>>.

10. “Effective governance for sustainable development demands that public institutions in all countries and at all levels be inclusive, participatory and accountable to the people.”

BOXE 12 – A IMPORTÂNCIA DA INTERAÇÃO ENTRE ESTADO E SOCIEDADE: O CASO DAS OUVIDORIAS

A excelência em gestão pressupõe direcionar as ações públicas para as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação do Estado. É fundamental conhecer e entender as necessidades atuais dos cidadãos e antecipar suas expectativas futuras. Nesse sentido, importa atender aos diversos segmentos da sociedade, considerando as suas diferenças.

Existe hoje um processo de aproximação entre Estado e sociedade, especialmente nas áreas de atendimento à população. A mudança de postura por parte das instituições públicas é uma demonstração de respeito aos cidadãos e de compromisso por serviços públicos mais transparentes.

A interlocução da sociedade com o Estado se tornou possível porque a Constituição compatibilizou princípios da democracia representativa e participativa. Estabeleceu, ainda, os princípios da impessoalidade e da publicidade dos atos da administração pública, lançando os fundamentos para uma nova forma de expressão de interesses e representação de demandas de atores e grupos junto ao Estado.

A institucionalização das ouvidorias públicas nas últimas três décadas e a Lei de Acesso à Informação (LAI) – Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 – são frutos desse processo de democratização do Estado brasileiro, que materializou no texto constitucional a participação social como um dos elementos-chave para a organização das políticas públicas.

Dessa maneira, a Ouvidoria Pública funciona como um agente promotor de mudanças: de um lado, favorece uma gestão flexível, comprometida com a satisfação das necessidades do cidadão; de outro, estimula a prestação de serviços públicos de qualidade, capazes de garantir direitos. Em síntese, é um instrumento para a democracia.

Ao exercer o papel como porta-voz do cidadão na organização pública, a ouvidoria tem-se revelado um importante instrumento de interação entre o Estado e a sociedade, constituindo-se em aliado na defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos. Além disso, ela tem uma atuação relevante no desenvolvimento de programas de qualidade implantados nas organizações. Dessa forma, fortalece a capacidade das organizações de adaptação às exigências dos ambientes econômico, social, cultural e tecnológico.

A participação social, entendida como a influência direta da população nos processos decisórios do Estado, só acontece de verdade se as manifestações apresentadas pela população influírem de alguma forma na tomada de decisão dos agentes públicos. Isso significa que as ouvidorias devem fazer mais do que somente receber e responder às manifestações. Seus registros devem servir para subsidiar os gestores no aprimoramento dos processos na administração pública e propor aperfeiçoamentos na prestação de serviços públicos – atribuição, aliás, já prevista pelo art. 13 da Lei nº 13.460, de 2017 – regulamentada pelo Decreto nº 9.492, de 2018 –, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários. É assim que as ouvidorias podem utilizar problemas individuais para elaborar soluções coletivas.

Os cidadãos usuários – atuais e potenciais – são sujeitos de direitos e as organizações públicas, no âmbito de suas competências, têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e demandas, estabelecendo uma relação ética e transparente com a sociedade.

Elaboração: CGU.

4.6 TRANSPARÊNCIA

A transparência representa o compromisso da administração pública com a divulgação das suas atividades, prestando informações confiáveis, relevantes e tempestivas à sociedade. Inserida em um conjunto de princípios centrais que orienta a atividade pública, a transparência é um dos pilares para a construção de um governo aberto (*open government*).

O conceito da OCDE de governo aberto, a seguir transcrito, demonstra a inter-relação entre os princípios de governança previstos no decreto e os ganhos de sinergia gerados pela sua implementação simultânea.

[Governo aberto é] uma cultura de governança centrada no cidadão que utiliza ferramentas, políticas e práticas inovadoras e sustentáveis para promover transparência, capacidade de resposta e responsabilização do governo, de forma a incentivar a participação das partes interessadas no apoio à democracia e ao crescimento inclusivo¹¹
(OCDE, 2017d, tradução nossa).

Em outras palavras, um governo aberto não é somente aquele que torna públicas as suas informações – isso, por si só, não é suficiente.

Em contraponto, a OCDE alerta que

o aumento da transparência e do controle social traz riscos, os quais, da mesma forma que todas as ações de governo, requerem uma gestão de risco prudente. Os possíveis focos de risco incluem atrasos na tomada ou implementação de decisões, a captura de processos por parte de grupos de interesses, o excesso de consultas e conflitos entre participantes. Todos esses fatores podem prejudicar a boa governança e a confiança no governo (OCDE, 2011b, p. 21).

Portanto, a ideia de governo aberto passa pela aplicação simultânea e coordenada de alguns dos princípios de governança que foram contemplados no Decreto nº 9.203, de 2017, demonstrando a preocupação da administração pública federal em avançar nessa seara.

Esse comprometimento já vem sendo reforçado nos últimos anos, com a aprovação de três planos de ação sobre o tema, nos termos definidos no Decreto de 15 de setembro de 2011. Esses planos previam compromissos orientados por boas práticas de governança focadas na transparência.

Em decorrência da implementação desses compromissos e de outras iniciativas para garantir a transparência nas atividades da administração pública, o Brasil tem ocupado posição de relevo em rankings que medem o nível de abertura dos governos.¹² Destaque para o 17º lugar no Open Data Barometer 2015, entre cem países, e para o oitavo lugar no Global Open Data Index 2016, entre mais de cem países.

Apesar dos bons resultados das políticas de fortalecimento da transparência, sobretudo no nível federal, a sua indiscutível importância para a governança pública justifica sua inclusão como

11. “[Open government is] a citizen-centred culture of governance that utilizes innovative and sustainable tools, policies and practices to promote government transparency, responsiveness and accountability to foster stakeholders’ participation in support of democracy and inclusive growth.”

12. O Brasil tem diversos instrumentos robustos de transparência. No Portal da Transparência, é possível obter informações detalhadas sobre gastos, receitas, servidores, sanções administrativas, imóveis funcionais etc. Licitações e contratos estão disponíveis nas Páginas de Transparência Pública. Pelo Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), é possível fazer solicitações de documentos e informações criadas ou tuteladas pelos órgãos públicos. No Portal Brasileiro de Dados Abertos, por sua vez, pode-se encontrar mais de 5 mil bases de dados em formato aberto, ou seja, de uso livre e gratuito. Há, ainda, a LAI (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), que instrumentalizou o acesso às informações públicas.

um dos seus princípios centrais.¹³ Note-se que essa opção promove a continuidade de políticas para aumentar a transparência pública e permite que novas orientações sejam construídas a partir do processo de constante internalização de boas práticas de governança que o Decreto nº 9.203, de 2017, promove.

Este decreto prevê uma diretriz diretamente ligada ao princípio da transparência, prescrevendo a necessidade de se “promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação” (Brasil, 2017a, art. 4º, XI).

Síntese de recomendações amplamente difundidas nas organizações que tratam do tema, a diretriz reforça o compromisso com a transparência ativa (voluntária) e o acesso público à informação – que, sempre que possível, deve ser completa, objetiva, confiável, relevante e acessível¹⁴ (OCDE, 2002, p. 9, tradução nossa).

BOXE 13 - PROMOÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO BASEADO EM EVIDÊNCIAS: GUIAS APROVADOS PELO CIG

Avaliação de Políticas Públicas: guia prático de análise ex ante

Avaliação de Políticas Públicas: guia prático de análise ex ante é uma publicação aprovada pelo Comitê Interministerial de Governança, em 19 de fevereiro de 2018, que contém recomendações de boas práticas relativas ao tema da avaliação de políticas públicas.

A publicação é resultado de uma construção coletiva da Casa Civil, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, do Ministério da Fazenda, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e do Ipea, com a colaboração do Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para o Brasil e África Lusófona da Fundação Getúlio Vargas e do Centre for Public Impact.

O guia introduz um robusto referencial metodológico para a orientação dos gestores federais nos processos de avaliação de eficiência, eficácia e efetividade dos programas, com o intuito de: *i)* melhorar a formulação de políticas para garantir resultados efetivos; *ii)* criar um padrão de formulação e debate das políticas; *iii)* decidir e priorizar de forma mais objetiva e transparente; e *iv)* assegurar maior custo-efetividade.

Dessa forma, este guia busca garantir que no médio e no longo prazo o governo federal tenha um processo bem definido e efetivo de análise das políticas públicas, melhorando o seu desempenho – e, com isso, racionalizando a aplicação dos recursos públicos.

Avaliação ex ante/ex post: a análise *ex ante* objetiva promover uma reflexão em nível mais elevado quando da criação, expansão ou do aperfeiçoamento de políticas públicas, para que estas sejam mais bem desenhadas e planejadas. Em contrapartida, a avaliação *ex post* é o instrumento de racionalidade para as tomadas de decisão ao longo da execução da política – dizendo ao gestor o que aprimorar, e em alguns casos, como fazê-lo – e para a melhor alocação de recursos entre as diferentes políticas públicas setoriais.



13. Cabe destacar que já existem diversas obrigações e diretrizes de transparência no arcabouço legal brasileiro, e o Ministério da Transparência produz guias e manuais para facilitar a implementação da política de transparência no governo federal, levando em conta as diferentes normas e boas práticas sobre o tema. Essas publicações estão disponíveis em: <www.informacao.gov.br>.

14. “Governments must ensure that information is complete, objective, reliable, relevant, easy to find and to understand.”

Análise de impacto regulatório: diretrizes gerais e guia orientativo

Diretrizes Gerais e Guia Orientativo para Elaboração de Análise de Impacto Regulatório – AIR (diretrizes gerais AIR e guia AIR) são publicações aprovadas pelo Comitê Interministerial de Governança, em 11 de junho de 2018, que contêm recomendações de boas práticas relativas ao tema da análise de impacto regulatório.

Os documentos levaram em conta as melhores práticas observadas internacionalmente e são resultados das discussões técnicas coordenadas pela Casa Civil da Presidência da República, em parceria com o Ministério da Fazenda, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, as agências reguladoras federais e o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro).



A AIR é o processo sistemático de análise baseado em evidências que busca avaliar, a partir da definição de um problema regulatório, os possíveis impactos das alternativas de ação disponíveis para o alcance dos objetivos pretendidos, tendo como finalidade orientar e subsidiar a tomada de decisão.

As diretrizes gerais AIR definem conceitos, etapas e padrões mínimos a serem observados na elaboração da AIR, enquanto o guia AIR se destina a auxiliar os servidores incumbidos de realizá-la. Busca-se apresentar o roteiro básico de uma AIR, sem entrar em discussões detalhadas sobre técnicas ou metodologias específicas. Sua aplicação, de modo mais ou menos abrangente, deverá ser definida no caso concreto, de acordo com a complexidade do tema objeto de análise, do contexto e da experiência acumulada pela agência reguladora, pelo órgão ou pela entidade da administração pública.

Avaliação de Políticas Públicas: guia prático de análise ex post

Avaliação de Políticas Públicas: guia prático de análise ex post é uma publicação aprovada pelo Comitê Interministerial de Governança.

O guia tem como objetivos: *i)* fornecer referências às avaliações ex post a serem implementadas no âmbito do governo federal e disseminar as abordagens de boas práticas de avaliação aos órgãos e aos gestores da administração pública; *ii)* recomendar a adoção de medidas de ajuste e aprimoramento aos órgãos responsáveis pelas políticas; e *iii)* completar o processo integrado de avaliação de políticas públicas no âmbito do governo federal: na primeira etapa está a análise ex ante e na segunda etapa, a análise ex post, instrumento relevante para as tomadas de decisão ao longo da execução da política.



Elaboração do autor.



CAPÍTULO V

O COMITÊ INTERMINISTERIAL DE GOVERNANÇA – CIG

O Decreto nº 9.203, de 2017, em seu art. 8º, prevê a criação do CIG, órgão colegiado responsável pelo assessoramento do presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal. Cabe, portanto, ao presidente definir os rumos da governança pública no âmbito do Poder Executivo federal; a função do CIG é assessorá-lo nessa tarefa.

O colegiado tem como membros titulares o ministro de Estado chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordena, o ministro de Estado da Fazenda, o ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o ministro de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União. A suplência é exercida pelos respectivos secretários executivos.

Considerando que a governança é tema transversal, que perpassa toda a administração pública, o decreto prevê, em seu art. 8º, §2º, a possibilidade de participação de representantes de outros órgãos e entidades, ainda que sem direito a voto. Essa participação, como será esclarecido adiante, pode envolver também o encaminhamento de propostas ao Comitê.

Em suas quatro primeiras reuniões realizadas no primeiro semestre de 2018, o CIG aprovou 25 recomendações e 2 guias. Além disso, o Comitê aprovou a versão preliminar da *estratégia nacional de desenvolvimento econômico e social* para a realização de consulta pública, demonstrando sua importância no âmbito do planejamento estratégico estatal.

5.1 COMPETÊNCIAS ESCLARECIDAS

As competências do CIG demonstram que se trata de uma proposta institucional inovadora. Embora a implementação de boas práticas de governança seja, em alguma medida, buscada pelas instituições públicas, nunca houve na administração pública federal um colegiado que concentrasse a função de orientar e difundir, de maneira coordenada e integrada, uma política de governança.

Ao atribuir essa função para um colegiado central, com respaldo político-institucional, o decreto demonstra a importância do tema no âmbito das políticas governamentais e reforça o compromisso da administração pública federal com um constante processo de aprimoramento institucional.

Além disso, o decreto formaliza e dá transparência ao procedimento de incorporação e internalização dessas boas práticas de governança: o CIG funciona como uma espécie de “porta de entrada” para propostas relativas à matéria na solução de problemas comuns.

Dessa forma, se o Comitê entender pertinente, iniciativas bem-sucedidas de órgãos específicos da administração pública federal poderão ser analisadas e eventualmente incorporadas às boas práticas da administração pública federal.

Valendo-se da prerrogativa de encaminhar ao CIG propostas de implementação dos princípios e diretrizes de governança (art. 13, inciso II), essas organizações poderão sugerir que aquela iniciativa seja replicada nos demais órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ao CIG caberá, novamente, analisar a proposta e, se entender pertinente, editar resoluções ou aprovar manuais que catalisem a disseminação daquela prática em toda a administração pública federal.

Ainda dentro das competências do CIG, é importante mencionar a sua prerrogativa (art. 9º, inciso I) de definir medidas, mecanismos e práticas organizacionais que permitam a implementação dos princípios e diretrizes de governança. Em outras palavras, cabe ao Comitê traduzir tais princípios e diretrizes em ações concretas com soluções para a melhoria da governança das instituições públicas federais.

Essa prerrogativa poderá ser exercida por meio de manuais ou guias (art. 9º, inciso II) ou, diretamente, por meio de resoluções (art. 9º, inciso V). A duplicidade de canais se deve ao fato de que nem sempre uma recomendação necessita de um manual para ser comunicada, o que dá agilidade e desburocratiza o processo de internalização das boas práticas de governança.

Também compete ao CIG garantir a coerência de políticas de governança vinculadas a temas específicos (art. 9º, inciso III). Dessa forma, a execução de políticas e programas já existentes – como o de aperfeiçoamento de políticas públicas, programas e ações do Poder Executivo federal, coordenado pelo Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Federais (CMAP) – e de outras que vierem a ser instituídas poderá receber recomendações diretamente do CIG, evitando que sejam contraditórias entre si ou contrárias a elementos da política “geral” de governança.

Essa competência é especialmente importante em função da demanda, cada vez mais frequente, pela criação de colegiados temáticos com participação direta dos ministros dos órgãos que compõem o CIG. Essas demandas são normalmente ancoradas na ideia de que, sem o respaldo ministerial, esses colegiados podem ter sua eficácia reduzida. Note-se, no entanto, que se em cada colegiado criado forem incluídos os mesmos ministros, ter-se-á duplicação de esforços, problemas de agenda e, eventualmente, descontinuidade.

BOXE 14 – COLEGIADOS TEMÁTICOS DE GOVERNANÇA: O CASO DO CMAP

Algumas das diretrizes de governança recomendam claramente a realização de avaliações de políticas públicas, buscando manter a coerência estratégica e assegurar que seus resultados sejam viáveis diante de seus custos. Essas políticas, financiadas por recursos oriundos diretamente do Orçamento Geral da União ou ainda por meio de subsídios da União, podem ter seus processos avaliativos conduzidos por colegiados temáticos criados especificamente para esse fim. É o caso do Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Federais (CMAP), instituído pela Portaria Interministerial no 102/2016.

O CMAP foi criado para avaliar as políticas públicas financiadas por gastos diretos, sem desconsiderar os impactos de bem-estar social. Durante o segundo semestre de 2016, o Comitê buscou identificar e propor soluções para falhas de gestão e distorções nos gastos relativos a alguns programas e benefícios sociais, como, por exemplo, auxílio-doença, aposentadoria por invalidez, Benefício de Prestação Continuada, Bolsa Família, Financiamento Estudantil (Fies)

e seguro-defeso. Em função de sua atuação, diversas mudanças legislativas e alterações de gestão foram implementadas, gerando maior eficiência na alocação de recursos e contribuindo para a efetividade dos resultados das políticas avaliadas.

Esses colegiados temáticos exercem importante papel na construção da política de governança, notadamente porque podem receber e operacionalizar recomendações oriundas do CIG. Dessa forma, com base no art. 9º, inciso III, do Decreto nº 9.203, de 2017, o CIG pode atuar como instância de coordenação estratégica dos processos de avaliação de políticas públicas, orientando os colegiados responsáveis sobre aspectos prévios (como, por exemplo, a metodologia, a periodicidade e o foco da avaliação) e decisões futuras (como, por exemplo, as medidas a serem adotadas e as recomendações aos formuladores das políticas).

Essa coordenação interministerial tende a fortalecer o próprio processo avaliativo, já que dá legitimidade à definição das políticas a serem avaliadas e à construção das alternativas para solucionar eventuais distorções.

Elaboração: SAG.

Por fim, também compete ao CIG acompanhar a evolução da aplicação das suas recomendações e de outras iniciativas que busquem melhorar a governança (art. 9º, IV). Esse acompanhamento tem caráter estratégico – e não operacional –, já que ter uma visão geral da implementação da política de governança é necessário para garantir sua adequada condução.

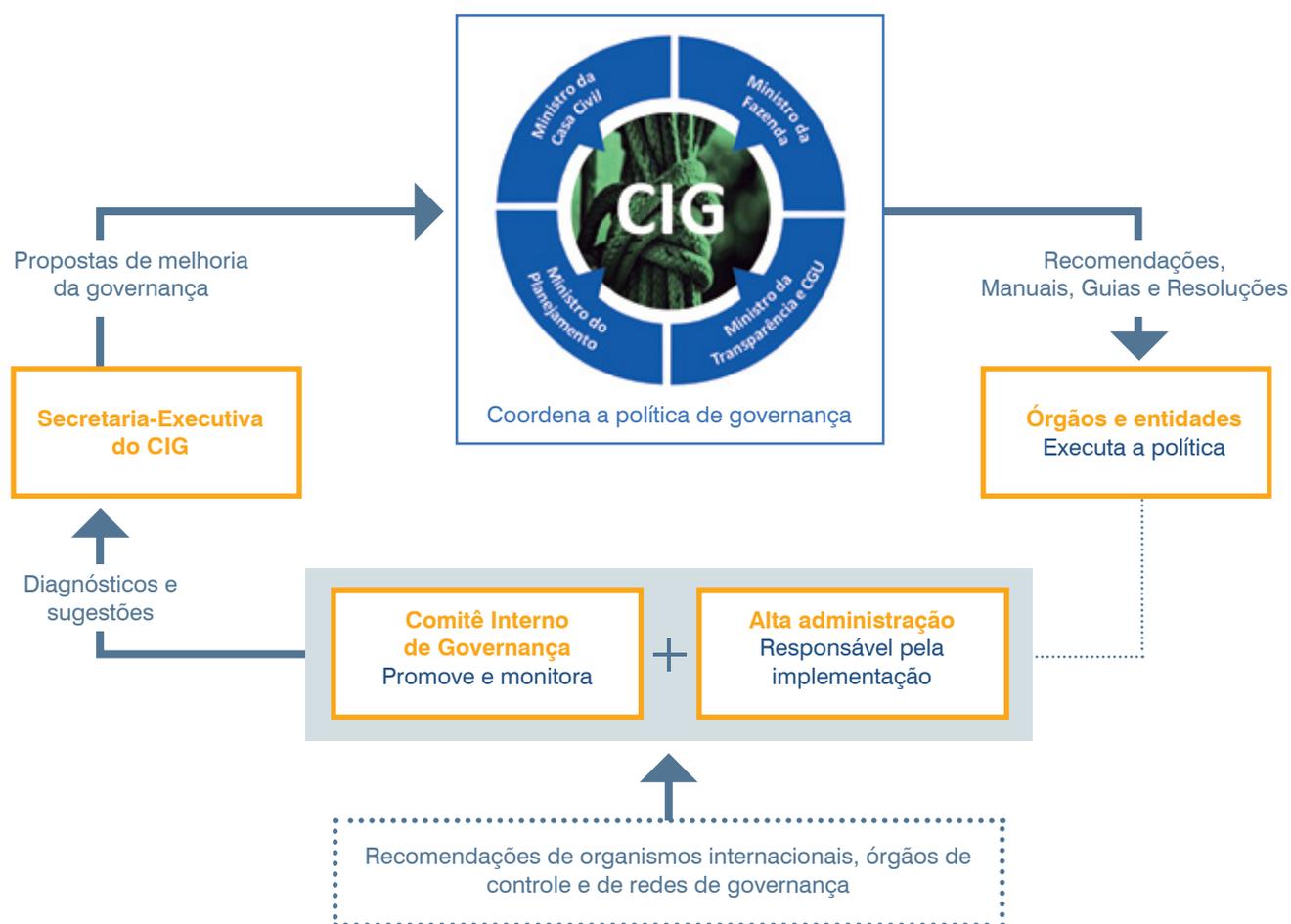
O §1º do art. 9º do decreto define duas regras fundamentais para os manuais e guias editados pelo CIG. Em primeiro lugar, deixa claro que as recomendações contidas nessas publicações deverão ser implementadas apenas nos órgãos indicados na decisão que aprová-las. Nada impede, no entanto, que a decisão preveja aplicação irrestrita a toda administração pública federal. Em segundo lugar, estabelece a ligação do CIG com os comitês internos de governança, que devem observar o que prevê o manual (art. 9º, §1º, inciso II) e promover e acompanhar a implementação das recomendações nele contidas em seus respectivos órgãos (art. 15, inciso III).

Em relação à secretaria executiva do Comitê¹, o decreto prevê (art. 11) que a função caberá à Casa Civil da Presidência da República, que terá as seguintes atribuições: *i)* receber, instruir e encaminhar aos membros do CIG as propostas recebidas na forma estabelecida no caput do art. 10 e no inciso II do caput do art. 13; *ii)* encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões; *iii)* comunicar a data e a hora das reuniões ordinárias ou a convocação para as reuniões extraordinárias; *iv)* comunicar a forma de realização da reunião, se por meio eletrônico ou presencial, e o local, quando se tratar de reuniões presenciais; e *v)* disponibilizar as atas e as resoluções do CIG em sítio eletrônico ou, quando for confidencial, encaminhá-las aos membros.

Esclarecidas as principais competências do CIG, é possível indicar uma representação esquemática do processo de internalização das boas práticas de governança coordenado pelo Comitê (fluxograma 1).

1. A função é exercida pela Secretaria Executiva da Casa Civil, conforme determinou o art. 8º da Portaria nº 873, de 24 de julho de 2018, da Casa Civil da Presidência da República.

FLUXOGRAMA 1 - DINÂMICA DA INTERNALIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA



Elaboração: SAG.

5.2 TRANSPARÊNCIA DAS RECOMENDAÇÕES

Há duas formas de o CIG dar transparência às suas recomendações. A primeira, mais comum e menos formalista, envolve um processo decisório mais célere e não culmina em uma resolução, mas na disponibilização de uma ata referente à reunião dos ministros que compõem o Comitê – forma optada pelo colegiado em suas reuniões no ano de 2018. As recomendações constantes somente nessas atas, que não foram formalizadas em uma resolução, não são vinculantes, de aplicação peremptória, imediata e irrestrita. A segunda, menos frequente e mais complexa, envolve a edição de uma resolução. Nesses casos, o CIG pode criar recomendações que devem ser observadas pelos órgãos e entidades que especificar, conforme prevê o art. 13, inciso I, do Decreto nº 9.203, de 2017.

2. Conforme se verá a seguir, o detalhamento dos procedimentos de decisão do CIG não será objeto de um regimento interno – constando, na verdade, neste Guia. A opção do decreto e do CIG por não editar ato normativo fixando regras para os procedimentos de execução das atividades do Comitê deriva da necessidade de racionalizar a atuação administrativa e simplificar a regulamentação do funcionamento de órgãos colegiados. Este Guia, aprovado pelo CIG, estão aprovadas as definições dos procedimentos aqui descritos, o que elimina a necessidade de uma resolução específica sobre o tema e, portanto, ajuda a promover o princípio da melhoria regulatória. Dito de outra forma, sendo possível definir os procedimentos por meio de quadros e explicações simples dentro deste texto, não se faz necessária a criação de um regimento interno. Presidência da República.

No caso da segunda forma, conforme procedimento definido a seguir,² mais formal e mais complexo, tem-se como objetivo garantir, em razão das consequências aos afetados, que o processo decisório seja baseado em evidências, que os principais riscos sejam mapeados e gerenciados e que as alternativas regulatórias sejam analisadas e descartadas.

Essa preocupação de uma resolução construída a partir de uma decisão fundamentada deriva dos princípios que norteiam a política de governança e de uma inexorável vinculação às melhores práticas de um processo decisório: uma recomendação para melhorar a governança não pode ser construída em um processo que ignore as boas práticas de governança.

Dessa forma, o primeiro passo do procedimento para edição de resoluções envolve a análise técnica da proposta – em relação aos seus fundamentos jurídicos e, principalmente, quanto ao seu conteúdo.

Do ponto de vista jurídico, a proposta deve estar dentro do escopo de competências do CIG, e isso implica a verificação da pertinência do tema ao conjunto de princípios e diretrizes da política de governança. Não é possível, por exemplo, que o CIG trate de aspectos relacionados à criação de carreiras, órgãos ou benefícios previdenciários.

Note-se, no entanto, que a análise jurídica, em regra, não adentra no conteúdo de guias e manuais objeto de resoluções do CIG. Exceto na remota possibilidade de esses documentos conterem recomendações manifestamente ilegais ou inconstitucionais, a análise de seus conteúdos diz respeito exclusivamente ao mérito das propostas.

Do ponto de vista do mérito, a proposta de resolução deve estar baseada em uma análise técnica: i) do problema a ser enfrentado, com evidências de sua existência e de seus efeitos deletérios; ii) das soluções possíveis que foram aventadas, com uma justificativa fundamentada da opção finalmente escolhida; e iii) dos resultados esperados com a medida, incluindo formas e procedimentos para acompanhá-los.

É preciso ainda, na análise de mérito de propostas voltadas à aprovação de guias e manuais, que as recomendações contidas nos documentos sejam avaliadas, notadamente em relação à sua compatibilidade com as demais recomendações do CIG e à adequação da sua aplicação em toda a administração pública federal.

Essas análises técnicas – de mérito e jurídica – devem ser realizadas, no caso de propostas oriundas de órgãos e entidades não integrantes da Casa Civil da Presidência da República, por suas próprias estruturas internas.

O envio da proposta não precisa seguir o procedimento fixado para edição de atos normativos, que tramitam por meio do Sistema de Geração e Tramitação de Documentos Oficiais do Governo Federal, uma vez que a exigência não consta do decreto. Para esse fim, pode ser utilizado o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) ou mesmo a comunicação direta por *e-mail* institucional, privilegiando a celeridade e a economia de recursos defendidas nas boas práticas de governança.

Uma vez que as propostas externas à Casa Civil sejam apresentadas, cabe ao subchefe da SAG analisar o seu mérito, informando a sua posição para a Secretaria Executiva do CIG. Ato contínuo, cabe à Secretaria Executiva colher o parecer jurídico da Subchefia para Assuntos Jurídicos

(SAJ), nos limites acima descritos para esse tipo de análise. Na sequência, a proposta de resolução deve ser levada ao conhecimento das assessorias dos ministros que integram o CIG, permitindo que a matéria seja deliberada internamente. Por fim, a proposta será submetida à deliberação dos ministros, em reunião convocada pelo coordenador do CIG. Inexistindo consenso acerca da sua aprovação, a medida poderá ser ratificada pelo presidente da República – que, como já foi esclarecido, é o responsável final pela condução da política de governança (art. 7º, Decreto nº 9.203, de 2017). Uma vez aprovadas, as resoluções deverão ser observadas pelos órgãos e entidades da administração pública federal, ressalvadas as exceções de alcance e vinculatividade eventualmente impostas pelo CIG às recomendações.

Note-se, contudo, que nem todas as recomendações do CIG precisam seguir esse procedimento. Eventualmente, o CIG poderá realizar reuniões, deliberar sobre temas específicos e emitir recomendações que não se apresentarão na forma de resoluções – embora, por força do princípio da transparência (art. 3º, inciso VI), todas as deliberações tenham que ser registradas em atas, disponibilizadas em sítio eletrônico.³ Nesses casos, no entanto, as recomendações do CIG não estão amparadas pela força vinculante que o decreto lhes empresta. Ou seja, os órgãos e entidades não estariam obrigados a incorporar essas recomendações, como determina o art. 13, inciso I.

Sendo assim, nas situações em que for necessária maior celeridade e a depender do alcance e efeitos que se pretende dar, pode-se optar pela deliberação rápida, com registro em ata da decisão ou da recomendação. Nos casos em que for necessário eventual efeito vinculante, deve-se observar um procedimento formal para edição de uma resolução específica, com manifestações de mérito e jurídica anexadas ao processo. A tabela 2 sintetiza os efeitos decorrentes das opções que o CIG tem para emitir suas recomendações.

TABELA 2 - EFEITOS DAS RECOMENDAÇÕES DO CIG, DE ACORDO COM O TIPO DE PROCEDIMENTO

Recomendações registradas em atas do CIG	Recomendações registradas em resoluções do CIG
Procedimento célere	Procedimento mais complexo, com manifestações de mérito e jurídica anexadas, em razão das consequências atreladas
Recomendações, guias, manuais	Recomendações e determinações
Não têm efeito vinculante	Podem ser vinculantes
Publicidade	Publicidade

Elaboração: SAG.

3. Em suas primeiras reuniões, realizadas no ano de 2018, o CIG optou por registrar suas deliberações somente em atas, sem que houvesse a edição de resoluções.

5.3 TODOS PODEM COLABORAR

Um dos principais pilares da política de governança é a sua abertura à construção horizontalizada de iniciativas e de instrumentos para aprimoramento da governança do Poder Executivo federal.

A prerrogativa de colaborar com o processo de desenvolvimento da política – concedida indistintamente a órgãos e entidades, por meio do art. 13, inciso II, do Decreto nº 9.203, de 2017 – é fundamental para dar celeridade e legitimidade à incorporação de boas práticas de governança.

Assim, espera-se que iniciativas inovadoras de órgãos e entidades, que já foram testadas e se mostraram aptas a produzir resultados positivos para a sociedade, sejam replicadas de forma muito mais rápida em toda a administração pública.

Em vez de um processo lento, informal e, por vezes, burocrático de disseminação dessa boa prática, o órgão ou a entidade poderá apresentar proposta diretamente ao CIG (que a receberá por meio de sua Secretaria Executiva), que analisará a viabilidade de sua extensão aos demais órgãos e entidades da administração pública federal.

Espera-se, igualmente, que a construção conjunta de boas práticas de governança por todos os órgãos e entidades interessados garanta maior legitimidade às recomendações do Comitê.

A lógica de uma coordenação verticalizada (*top-down*) não afasta a ideia de uma construção conjunta da política. Nesse sentido, a preocupação é que órgãos e entidades sejam protagonistas não só no desenvolvimento de iniciativas internas, mas também na formulação de boas práticas aplicáveis a toda administração pública.

Essa prerrogativa, por óbvio, envolve responsabilidades. O envio de propostas deve seguir o procedimento descrito no item 5.2 com a justificativa da proposição e da minuta da resolução pertinente, se for o caso, e é desejável que envolva algum nível de coordenação prévia com algum dos membros do CIG e com a Secretaria Executiva do Comitê.

Mais detalhes sobre o papel de órgãos e entidades na construção da política de governança serão apresentados no capítulo 6.



5.4 FUNÇÕES DOS MANUAIS E GUIAS

A utilização de guias e manuais para a veiculação de recomendações é uma das principais inovações na forma de comunicação de medidas desejáveis para o desenvolvimento de uma política.

No caso da política de governança, a utilização do recurso é oriunda da necessidade de superar a linguagem formalista e engessada das normas formais. Atos normativos tradicionais tendem a ser incompletos, a estimular a burocratização e a provocar ineficiências, dada a dificuldade de adaptação à realidade de cada órgão ou entidade a partir de um único padrão.

Dessa forma, buscando mecanismos mais brandos de veiculação normativa (*soft law*), os manuais e guias do CIG são mais adequados à construção de recomendações que, como já foi ressaltado no primeiro capítulo, devem ser contextualizadas e dinâmicas.

Essas características são essenciais para a construção de uma boa governança – e, na maior parte das vezes, não são possíveis de serem alcançadas por meio de instrumentos normativos formais (*hard law*).

Portanto, os manuais e guias do CIG têm a função principal de sintetizar um conjunto de recomendações sobre um tema específico, para um determinado período e contexto, que podem auxiliar os órgãos e entidades na execução da política de governança.

É natural que algumas dessas recomendações já tenham sido superadas por determinados órgãos e entidades que já tenham alcançado maior nível de maturidade institucional.

É também natural que algumas recomendações não sejam aplicáveis no contexto específico do órgão ou da entidade. Por exemplo, uma recomendação relacionada à edição de atos normativos não será aplicável em um órgão ou em uma entidade que não possua essa competência.

Cabe destacar que, assim como se vê nos primeiros registros de reunião do CIG do ano de 2018, a aprovação de guias e manuais registrada em ata do CIG não significa a imposição de sua aplicação obrigatória e imediata a todos os órgãos e entidades, mas a indicação de uma boa prática colocada à disposição dessas organizações, para qualificação da tomada de decisão.

Por isso, o alcance do guia ou do manual está sempre vinculado ao contexto e ao modelo de governança de cada instituição. Em regra, não faz sentido que seja tomada como boa prática uma medida anacrônica ou inócua. Há, portanto, liberdade de órgãos e entidades para desenvolverem procedimentos mais robustos e avançados em relação às recomendações contidas em guias e manuais.





CAPÍTULO VI

O PAPEL DOS DEMAIS ATORES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Embora o CIG seja o principal componente da política de governança, existem outros atores e estruturas que desempenham um papel relevante na sua execução. A tabela 3 traz uma síntese das funções desempenhadas pelos principais atores e estruturas envolvidos na condução da política de governança.

TABELA 3 - FUNÇÕES DOS PRINCIPAIS ATORES E ESTRUTURAS DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Atores/estruturas	Funções
Presidente da República	Responsável, em última instância, pela condução da política de governança
CIG	Assessora o presidente da República na condução da política de governança (coordenação)
Órgãos e entidades da administração pública federal (APF)	Executam a política de governança
Alta administração	Responsável pela implementação da política de governança nos respectivos órgãos e entidades
Comitê Interno de Governança	Promove e monitora a política de governança em seus respectivos órgãos e entidades

Elaboração do autor.

A auditoria interna governamental, as unidades de integridade e as assessorias jurídicas não têm papel específico na condução da política de governança, mas são relevantes para que órgãos e entidades desenvolvam seus modelos de governança e atinjam os objetivos traçados pela política – e, portanto, serão também tratados nos itens seguintes. Em contrapartida, não há muito o que esclarecer sobre os papéis do presidente da República, dos órgãos e das entidades nesse aspecto.

Em relação ao presidente, basta saber que é a autoridade máxima no que tange à condução da política. Diante da previsão constitucional de que compete privativamente ao Presidente *exercer, com o auxílio dos ministros de Estado, a direção superior da administração federal* (art. 84, inciso II), o Decreto nº 9.203, de 2017, não poderia seguir lógica diferente. Assim, conforme se extrai de seu art. 7º, cabe ao presidente, com o assessoramento do CIG, a condução da política de governança.

Em relação aos órgãos e às entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, sua competência é a de executar a política de governança (art. 13, inciso I). Para isso,

deverão pelo menos incorporar os princípios e as diretrizes definidos no decreto e estar atentos às recomendações oriundas de manuais, guias e recomendações do CIG.

A responsabilidade pela execução em cada órgão é da alta administração, conforme prevê o art. 6º. Essa responsabilidade será compartilhada com os comitês internos de governança, cuja criação já deve ter sido providenciada, nos termos do art. 14.

A seguir, serão detalhados os papéis das estruturas e dos atores que, dentro de cada órgão ou entidade, serão relevantes para a execução da política de governança.

6.1 ALTA ADMINISTRAÇÃO

A alta administração tem como principal papel na execução da política de governança a implantação e a manutenção de mecanismos, instâncias e práticas de governança, em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos no Decreto nº 9.203, de 2017 (art. 6º).

Inicialmente, é necessário determinar quais autoridades estão incluídas no conceito. Embora haja definições distintas em outros atos normativos, para efeitos do Decreto, a alta administração compreende as autoridades constantes na tabela 4.

TABELA 4 - A ALTA ADMINISTRAÇÃO NOS TERMOS DO DECRETO Nº 9.203, DE 2017

Ministros de Estado
Ocupantes de cargos de natureza especial
Ocupantes de cargo nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS)
Presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais
Presidentes e diretores de fundações públicas
Autoridades equivalentes

Elaboração do autor.

Portanto, um ministro de Estado ou um dirigente máximo de agência reguladora são imbuídos da responsabilidade de criar e manter em seus órgãos iniciativas que promovam a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e responsabilidade e a transparência – e suas respectivas diretrizes.

A obrigação definida no dispositivo garante que a execução da política de governança não fique adstrita ao papel exercido pelo CIG e reforça o compromisso de que a alta administração, independentemente de orientações centrais, desenvolva internamente boas práticas de governança.

O parágrafo único do art. 6º, por sua vez, estabelece um patamar mínimo para isso. Assim, essas boas práticas implementadas nos órgãos e nas entidades devem englobar necessariamente: i) formas de acompanhamento de resultados; ii) soluções para melhoria do desempenho; e iii) instrumentos de promoção do processo decisório baseado em evidências.

Em primeiro lugar, é fundamental que o cumprimento dessas obrigações se dê em observância aos princípios e às diretrizes de governança. Logo, por exemplo, a melhoria do desempenho da

organização deve ser realizada a partir de um processo transparente, com uma precisa identificação de responsabilidades e a partir de uma estratégia previamente definida e aprovada.

Em segundo lugar, por se tratar de uma obrigação imediata de todos os órgãos e entidades alcançados pela política de governança, é recomendável que o CIG dê prioridade à definição de recomendações comuns em relação aos pontos indicados. Isso poderá garantir maior coerência e integração entre os mecanismos, instâncias e práticas de governança eventualmente criados.

Por fim, é importante destacar que a observância desses patamares mínimos de governança deve, preferencialmente, ser precedida de uma análise do modelo de governança que a instituição adota e dos desafios que ela deve enfrentar para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.

A partir do levantamento prévio dos gargalos e das fragilidades institucionais, é possível formular um plano específico e contextualizado para o aprimoramento da governança. Nesse sentido, a função da alta administração é promover as ações necessárias para que esse diagnóstico seja o mais preciso possível.

6.2 COMITÊS INTERNOS DE GOVERNANÇA

Para assegurar que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva, nos termos recomendados pelo CIG, cada órgão contará com um Comitê Interno de Governança (ou colegiado que lhe faça as vezes). O papel desses comitês internos na política de governança é fundamental, funcionando como a necessária ponte de ligação entre o CIG e os responsáveis pela execução da política (alta administração).

As suas competências, definidas no art. 15, refletem essa importância: i) auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos no decreto; ii) incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; iii) promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e iv) elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência.

Note-se, no entanto, que o decreto não determina que essas atribuições devam ser exercidas por um colegiado criado exclusivamente para esse fim – tanto que possibilita que as competências correspondentes sejam atribuídas a colegiado já existente (art. 14). Isso viabiliza a utilização dos comitês internos para tratamento de outros temas relacionados à governança.

Atualmente, há funções que podem ser concentradas no respectivo Comitê Interno de Governança do órgão ou da entidade, entre outras que a alta administração considerar pertinente, tais como:

- da unidade de gestão da integridade (Portaria nº 1.089, de 2018, da Controladoria-Geral da União);
- do comitê de gestão de integridade, riscos e controles internos (Instrução Normativa nº 01, de 2016, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Controladoria-Geral da União); e
- do comitê permanente de desburocratização (Decreto sem número de 7 de março de 2017).

Em outras palavras, um único colegiado – e não importa o nome que receba – pode concentrar todas essas competências. Isso permite, na maior parte das vezes, um tratamento mais ponderado de cada um dos temas específicos e torna mais provável sua efetiva operacionalização. Como exemplo de comitê interno que concentra essas atividades, vide o caso do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) (boxe 15).

BOXE 15 – COMITÊ INTERNO DE GOVERNANÇA: CASO PRÁTICO

O MDIC vem empreendendo importante agenda de melhoria das estruturas, instrumentos e processos de governança ao longo dos últimos anos. Inicialmente, destaca-se o processo de formulação, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico institucional 2016-2019, que se aproveitou das lições aprendidas com planejamentos anteriores, dando enfoque aos aspectos que permitissem seu adequado monitoramento e avaliação. Para esse fim, o ministério contou também com o suporte de um sistema informatizado, denominado Central de Monitoramento e Avaliação, utilizado para o acompanhamento do progresso das ações pactuadas nos planos institucionais.

Buscando assegurar o sucesso da implementação deste plano, em 18 de janeiro de 2017, foi instituído o Comitê de Governança Estratégica (CGE), cuja atuação efetiva possibilitou que a implementação do planejamento estratégico passasse a ser, de forma sistemática e organizada, efetivamente acompanhada pela alta administração da instituição, contribuindo sobremaneira para a consolidação do planejamento estratégico como instrumento de gestão e *locus* privilegiado de articulação, alinhamento e mobilização das unidades administrativas do ministério.

O CGE foi instituído como instância colegiada superior da governança do planejamento estratégico e ao longo do tempo ganhou novas competências de acordo com os novos normativos e as oportunidades de aprimoramento de sua atuação, se tornando também instância colegiada superior da desburocratização, do monitoramento e da avaliação de políticas e da gestão de riscos.

Com a publicação do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, verificou-se nova oportunidade de qualificar a discussão das políticas e ações de melhoria da governança do órgão com a participação de representantes de todas as secretarias, a partir da criação do subcomitê de governança, na figura de Comitê Interno de Governança. Tal escolha se justificou também pela importância de uma discussão mais aprofundada sobre o tema, para permitir a construção de soluções conjuntas e evolutivas para importantes desafios enfrentados no órgão em relação à governança.

O subcomitê tem a participação de representantes e suplentes de todas as secretarias, do Gabinete do Ministro, do controle interno e outras áreas que atuam na governança de pessoas e tecnologia da informação (TI) do órgão. Além de possuir as competências previstas no decreto quanto ao auxílio à alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança, o colegiado se tornou um espaço de discussão, alinhamento e disseminação das ações em torno do tema da governança.

Destaca-se, nesse contexto, a proposição, pelo subcomitê de governança, do Plano de Ação de Governança do MDIC para os próximos dois anos, que foi aprovado pelo CGE por meio da Resolução nº 04, de 24 de julho de 2018. O plano contendo 38 ações de melhoria da governança do MDIC será monitorado pelo subcomitê e os principais destaques e desafios na sua implementação deverão ser relatados nas reuniões do CGE.

Elaboração: MDIC.

Constituído o comitê, é de suma importância que a nova estrutura participe do desenvolvimento de eventual plano de execução da política de governança, instrumento de planejamento estratégico que pode dar mais previsibilidade e coesão à implementação da política.

Nota-se, portanto, que a execução da política de governança depende da construção de um arcabouço institucional inicial, que servirá de base para que o órgão avance de forma consistente. Assim, ao criar o Comitê Interno de Governança e construir um plano para execução da política, alguns fatores devem ser considerados (tabela 5).

TABELA 5 - COMO INICIAR A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Não copie. Permita-se inovar.	Olhe para suas fragilidades.	Racionalize. Simplifique. Sistematize.
Busque <i>inspiração</i> em modelos preexistentes, mas lembre-se que o comitê e o plano devem se <i>adaptar</i> à realidade do órgão. Soluções <i>personalizadas e contextualizadas</i> podem ser mais vantajosas.	A identificação de gargalos e fragilidades é um <i>processo complexo</i> e deve ser conduzido pela <i>alta administração</i> , com o envolvimento de todas as áreas. Os indicadores existentes podem <i>auxiliar</i> , mas é fundamental que o diagnóstico seja fruto de um processo interno <i>consistente e baseado em evidências</i> .	O Comitê Interno de Governança pode servir como uma espécie de <i>guarda-chuva</i> para outros colegiados que o órgão já criou ou terá que criar, evitando que temas relacionados à governança sejam objetos de múltiplas instâncias dentro do órgão. Um <i>sistema coordenado, coerente e simples</i> pode ser mais eficiente.

Elaboração: SAG.

Construído o arcabouço institucional inicial, a execução da política de governança passa por levar em consideração as recomendações do CIG e, principalmente, por um constante desenvolvimento das funções da instituição. Para isso, alguns fatores devem ser considerados, conforme exposto na tabela 6.

TABELA 6 - COMO MANTER A EXECUÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Faça o básico bem feito.	Não jogue com o regulamento embaixo do braço.	É errando que se aprende.	Levante a mão. Seja propositivo.
Implementar os patamares básicos de governança de forma consistente deve ser o foco inicial do órgão. Avançar na internalização de outros elementos mais complexos pode ser feito gradualmente.	Não se trata apenas de criar um arranjo que faça sentido, ter um plano e realizar reuniões periódicas. O foco deve ser no resultado, não no relatório que demonstra o cumprimento das formalidades.	Melhorar a governança da instituição é um processo constante e gradual, no qual serão cometidos inúmeros erros. A experimentação – e os erros dela decorrentes – é essencial para que o resultado seja consistente.	As dúvidas sobre a execução da política podem ser remetidas à secretaria executiva do CIG, assim como é possível enviar propostas para melhoria da governança. Boas iniciativas merecem ser compartilhadas.

Elaboração: SAG.

BOXE 16 – IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA: CASO PRÁTICO

Um dos elementos básicos da governança pública previsto no Decreto nº 9.203, de 2017, é manter o processo decisório orientado por evidências. Por esse motivo, para subsidiar a construção de sua política de governança, o MDS optou por realizar um diagnóstico compreensivo do atual estágio dos pilares sobre os quais se baseia a governança.

Para a estruturação do processo de diagnóstico, foi solicitado apoio técnico ao Ipea, por intermédio da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia, e à Escola Nacional de Administração Pública, por meio da Diretoria de Inovação.

A abertura do processo de diagnóstico foi realizada com o seminário Governança Pública para o Desenvolvimento Social, evento que foi aberto para todos os servidores do ministério.

Em seguida, deu-se início à realização das oficinas, com os seguintes temas: i) planejamento; ii) gestão de pessoas; iii) gestão do conhecimento e da informação; iv) desburocratização; v) gestão de riscos; vi) integridade; vii) participação social, transparência e accountability; e viii) monitoramento e avaliação.

Para cada oficina, foram convidados aproximadamente trinta servidores. O quantitativo de vagas alocadas para cada unidade do ministério variou de acordo com o tema, mas buscou-se assegurar que todas as unidades tivessem representantes presentes nas oficinas.

A estrutura geral das oficinas comportou dois momentos. Pelas manhãs, era realizada uma palestra com um especialista, para promover um alinhamento sobre o tema entre os participantes do evento e levantar problemas e desafios a serem enfrentados e respondidos pelos participantes no âmbito de suas respectivas áreas de atuação. Pelas tardes, eram utilizadas técnicas participativas, conduzidas por facilitadores, que buscaram incentivar os participantes a construir um diagnóstico coletivo sobre a relação do tema em debate com o modelo de governança do MDS.

Um primeiro exercício realizado pelos participantes foi a construção de um painel de inter-relações entre o tema do dia e os demais temas que faziam parte do diagnóstico de governança. Essa prática buscou provocar os participantes para enxergarem como as dimensões da política de governança podem se relacionar e, dessa forma, levantar possíveis lacunas e desafios para a conexão dessas dimensões na construção no modelo de governança do MDS.

Dado que o objetivo das oficinas foi a elaboração de um diagnóstico de governança preparado coletivamente por servidores e colaboradores do MDS, as dinâmicas seguintes foram realizadas com o suporte de painéis móveis, que possibilitaram a organização e o agrupamento rápido de ideias, assim como viabilizaram uma maior interação entre os participantes da oficina.

Dessa forma, após o painel de inter-relações, buscou-se propor ao grupo a identificação das principais questões relacionadas à gestão do tema tratado no dia, seja por meio de estímulo à reflexão do que faltava ou dos desafios para a melhoria da governança. A partir dessa reflexão, foi possível identificar, por meio da organização das tarjetas utilizadas nos painéis, grandes temas relacionados aos desafios para se aprimorar a gestão do tema em discussão.

Um passo seguinte, que buscou refinar o processo de diagnóstico, foi a utilização desses grandes temas como referência para a construção de árvores de problemas que pudessem explicar as causas e consequências relacionadas ao tema. Todo processo de produção de diagnóstico ocorreu com criação de grupos de trabalho no momento da oficina.

Nesse sentido, as oficinas buscaram propiciar a um conjunto de servidores do ministério uma visão integrada do que é governança e como os seus pilares se relacionam com questões práticas e, ao mesmo tempo, oferecer um espaço para que os próprios servidores expressassem suas visões e percepções. Isso permitiu aferir o clima da organização e calibrar os desafios com base na receptividade, no grau de compreensão e na viabilidade de se abrir ou rever determinadas frentes de atuação. Assim, os elementos coletados nas oficinas, em conjunto com outros subsídios, representaram o primeiro passo para a implementação da política de governança no âmbito do MDS.

Elaboração: MDS.

Note-se, por fim, que as manifestações técnicas do Comitê Interno de Governança (mencionadas no art. 15, inciso IV) poderão ser utilizadas como instrumentos de monitoramento da implementação da política de governança no órgão ou entidade – e, nesse sentido, poderão ser analisadas e consolidadas pelo CIG para reforçar ou reformular suas recomendações.

6.3 AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

Para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão, a alta administração pode contar com os serviços de avaliação e de consultoria prestados pela auditoria interna governamental.

O art. 18 do Decreto nº 9.203, de 2017, destaca que a auditoria interna governamental *deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada*. Ainda segundo o decreto, ela realizará trabalhos de forma independente (art. 18, inciso I), adotará abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades (art. 18, inciso II) e promoverá a prevenção, a detecção e a investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais (art. 18, inciso III).

No âmbito do Poder Executivo federal, a atividade de auditoria interna governamental deve ser realizada em conformidade com o Referencial Técnico (Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017) aprovado pela Secretaria Federal de Controle Interno do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

Segundo o documento, para alcançar o propósito de adicionar valor e melhorar as operações das organizações visando atingir seus objetivos, a atividade de auditoria interna governamental no Poder Executivo federal é exercida pelo conjunto de unidades elencadas a seguir:

- Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e Controladorias Regionais da União nos estados, que fazem parte da estrutura do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União;
- Secretarias de Controle Interno (Ciset) da Presidência da República, da Advocacia-Geral da União, do Ministério das Relações Exteriores e do Ministério da Defesa, e respectivas unidades setoriais; e
- auditorias internas singulares (Audin) dos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta.

Também segundo o Referencial Técnico, para que os órgãos e as entidades da administração pública federal atuem de forma regular e alinhada ao interesse público, alcançando os objetivos definidos, se faz necessário que a alta administração assuma o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento de controles internos da gestão.

Considerando que o funcionamento dos controles internos da gestão constitui-se em um processo integrado, envolvendo todas as pessoas da organização, as medidas adotadas pela alta administração não excluem as responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e das políticas públicas nos seus respectivos âmbitos de atuação.

A estrutura de controles internos dos órgãos e das entidades da administração pública federal deve contemplar as três linhas de defesa da gestão, comunicando, de maneira clara, as responsabilidades de todos os envolvidos e provendo uma atuação coordenada e eficiente, sem sobreposições ou lacunas. A tabela 7 apresenta de forma sintética o conceito das três linhas de defesa.

TABELA 7 - LINHAS DE DEFESA

Primeira linha de defesa	<p>Situada ao nível da gestão, a primeira linha de defesa é responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos destinados a garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com as metas e objetivos da organização.</p> <p>A primeira linha contempla os controles primários, que devem ser instituídos e mantidos pelos gestores responsáveis pela implementação das políticas públicas durante a execução de atividades e tarefas, no âmbito de seus macroprocessos finalísticos e de apoio.</p> <p>De forma a assegurar sua adequação e eficácia, os controles internos devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos, de acordo com a natureza, a complexidade, a estrutura e a missão da organização.</p>
Segunda linha de defesa	<p>As instâncias de segunda linha de defesa estão situadas ao nível da gestão e objetivam assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada.</p> <p>Essas instâncias são destinadas a apoiar o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realizar atividades de supervisão e de monitoramento das ações desenvolvidas no âmbito da primeira linha de defesa, que incluem gerenciamento de riscos, conformidade, verificação de qualidade, controle financeiro, orientação e treinamento.</p> <p>Os assessores e as Assessorias Especiais de Controle Interno (AECIs) nos ministérios integram a segunda linha de defesa e podem ter sua atuação complementada por outras estruturas específicas definidas pelas próprias organizações.</p>
Terceira linha de defesa	<p>A terceira linha de defesa é representada pela atividade de auditoria interna governamental, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade.</p> <p>A atividade de auditoria deve ser desempenhada com o propósito de contribuir para o aprimoramento das políticas públicas e a atuação das organizações que as gerenciam. Os destinatários dos serviços de avaliação e de consultoria prestados pelas unidades são a alta administração, os gestores das organizações e entidades públicas federais e a sociedade.</p> <p>As unidades de auditoria interna governamental devem apoiar os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal na estruturação e no efetivo funcionamento da primeira e da segunda linha de defesa da gestão, por meio da prestação de serviços de consultoria e avaliação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.</p>

Elaboração: CGU

Considerando a posição da auditoria interna governamental na terceira linha de defesa, para cumprir a missão de adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos é de relevo que a sua atividade auxilie o gestor na estruturação e no efetivo funcionamento das duas primeiras linhas de defesa, por meio da prestação de serviços de avaliação e consultoria.

Ainda segundo o Referencial Técnico, os serviços de avaliação compreendem a análise objetiva de evidências pelo auditor interno governamental com vistas a fornecer opiniões ou conclusões em relação à execução das metas previstas no plano plurianual; à execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; à regularidade, à economicidade, à eficiência e à eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da administração pública; e à regularidade da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

O citado referencial também aborda que os serviços de consultoria representam atividades de assessoria e aconselhamento, realizados a partir da solicitação específica dos gestores públicos. Esses serviços devem abordar assuntos estratégicos da gestão, como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, e ser condizentes com os valores, as estratégias e os objetivos da organização. Ao prestar serviços de consultoria, destaca-se que a auditoria interna governamental não deve assumir qualquer responsabilidade que seja da gestão.

6.4 UNIDADES DE GESTÃO DA INTEGRIDADE

O Decreto nº 9.203, de 2017, trouxe, em seu art. 19, inciso II, a previsão de existência de uma unidade responsável pela implementação de um programa de integridade nos órgãos e nas entidades da administração pública federal. A Portaria nº 1.089, de 2018, da Controladoria-Geral da União define esses arranjos como unidades de gestão da integridade e elenca, em seu art. 4º, as suas características e competências.

A unidade de gestão da integridade é aquela que vai coordenar a estruturação, a execução e o monitoramento do programa de integridade, zelando pela implementação das medidas arroladas nesse plano e buscando promover a efetividade do programa.

Para isso, ela deve ser dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários para o pleno desempenho das suas atividades e, em especial, ter acesso às demais unidades da instituição e ao seu mais alto nível hierárquico.

O programa de integridade, por sua vez, é o conjunto de medidas e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção. Em outras palavras, *é uma estrutura de incentivos organizacionais – positivos e negativos – que visa orientar e guiar o comportamento dos agentes públicos de forma a alinhá-los ao interesse público.*

A estruturação do programa de integridade será composta por três etapas: *i)* o levantamento da situação das unidades de integridade e, caso necessário, o estabelecimento de medidas para sua criação ou fortalecimento; *ii)* o levantamento de riscos para a integridade e o estabelecimento de medidas de tratamento; e *iii)* a elaboração e aprovação do Plano de Integridade.

Como condição fundamental para esta estruturação, consta a designação de uma unidade de gestão da integridade, que pode ser incorporada no âmbito do Comitê Interno de Governança.

Conforme o decreto, os programas de integridade devem estar estruturados nos seguintes eixos, a partir dos quais se desenvolverão as ações e medidas que darão conteúdo ao Plano de Integridade:

- comprometimento e apoio da alta administração;
- existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;
- análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e
- monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

Instituir um programa de integridade não significa lidar com um assunto novo, mas *valer-se de temas já conhecidos pelas organizações de maneira mais sistematizada*. Nesse sentido, seus instrumentos incluem diretrizes já adotadas através de atividades, programas e políticas de auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção, organizadas e direcionadas para a promoção da integridade institucional.

Assim, um programa de integridade deve fazer com que os responsáveis pelas atividades mencionadas e áreas afins trabalhem juntos e de forma coordenada – promovendo, dessa forma, uma atuação íntegra e minimizando os possíveis riscos para a integridade.

Por fim, vale ressaltar que a adoção da gestão da integridade através de um programa específico dá visibilidade ao tema e às medidas propostas para promovê-lo. Tal atuação permite que os tomadores de decisão no âmbito da organização se apoiem em uma equipe e em políticas especializadas no âmbito preventivo e lancem mão de um *conjunto coerente de ações sempre que uma ameaça à integridade da organização seja identificada*.

6.5 ASSESSORIAS JURÍDICAS

Como já foi demonstrado no primeiro capítulo deste guia, a boa governança é um meio para atingir um fim: identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados. Com esse objetivo em mente, o Banco Mundial propõe três princípios norteadores, entre eles, o de “pensar não apenas sobre o estado de direito, mas também sobre o papel da lei” (Banco Mundial, 2017, p. 71).

Há muito se estabeleceu que o estado de direito – que, em sua essência, exige que funcionários do governo e cidadãos sejam obrigados pela lei e atuem consistentemente com ela – é a própria base da boa governança necessária para realizar o pleno potencial social e econômico. Estudos empíricos revelaram a importância da lei e das instituições legais para melhorar o funcionamento de instituições específicas, aumentar o crescimento, promover direitos de propriedade, melhorar o acesso ao crédito e proporcionar justiça na sociedade (Banco Mundial, 2017, p. 83, tradução nossa).¹

Portanto, apesar da inegável importância de se garantir o estado do direito, o desafio das assessorias jurídicas² passa também por enxergar o papel da lei, ou seja, a “forma instrumental por meio da qual grupos e indivíduos na sociedade usam o direito como um meio de promover, reforçar e institucionalizar interesses ou objetivos” (Banco Mundial, 2017, p. 96). Isso passa pelo reconhecimento de que as “intervenções legais devem assegurar que as formas prescritas pela lei sejam capazes de demonstrar compromisso e induzir uma ação coletiva em direção ao objetivo desejado” (*op. cit.*, p. 97).

1. “It has long been established that the rule of law— which at its core requires that government officials and citizens be bound by and act consistently with the law—is the very basis of the good governance needed to realize full social and economic potential. Empirical studies have revealed the importance of law and legal institutions to improving the functioning of specific institutions, enhancing growth, promoting secure property rights, improving access to credit, and delivering justice in society.”

2. As atividades de consultoria e assessoramento jurídico dos órgãos do Poder Executivo são exercidas, no plano da União, pelos órgãos jurídicos da Advocacia-Geral da União, e, quanto aos demais entes federativos, pelas respectivas advocacias públicas.



Nesse sentido, as assessorias jurídicas podem exercer um papel primordial, que ultrapassa em muito o mero controle formal da legalidade dos atos administrativos. Espera-se que a advocacia pública desenvolva as capacidades de: *i)* atuar ao lado dos gestores públicos, acompanhando permanentemente as atividades da organização; *ii)* propor soluções jurídicas para que os atos da administração não conflitem com a ordem jurídica estabelecida; e *iii)* monitorar os padrões de judicialização das atividades da organização.

As assessorias jurídicas não podem ser compreendidas como instâncias a serem consultadas posteriormente, apenas para asseverar a legalidade formal dos atos administrativos pretendidos. Os advogados públicos podem ser partes ativas na construção de soluções jurídicas mais adequadas ao cumprimento dos objetivos da organização, em constante cooperação com os gestores públicos. Logo, a boa governança requer uma advocacia pública estável e permanente, que compreenda profundamente as atividades desempenhadas pela organização e os resultados por ela pretendidos.

Essa atitude cooperativa requer esforços mútuos. Por um lado, demanda dos gestores que superem uma série de estereótipos construídos em torno do papel desempenhado pela advocacia pública, tais como o de que esta atua sempre contrariamente aos interesses da administração, não assume responsabilidades com o cumprimento dos objetivos organizacionais e destina-se apenas a “dizer não”. Por outro lado, impõe aos advogados públicos uma atuação muito mais voltada à construção permanente de soluções, em detrimento de uma atividade meramente binária de controle formal *a posteriori*.

Um aspecto normalmente negligenciado nas relações entre a gestão e a advocacia pública diz respeito à necessidade de monitorar permanentemente os padrões de judicialização das atividades da organização. Uma política pública que se judicializa frequentemente certamente apresenta problemas de desenho ou de implementação, que precisam ser de conhecimento da gestão para que essa possa atuar no sentido de propor as correções necessárias. Entretanto, se houver um distanciamento entre as áreas consultiva e de contencioso da advocacia pública, esses alertas podem não ocorrer no momento adequado, gerando grandes passivos para a administração pública.

Assim, embora isso não esteja explicitamente arrolado no Decreto nº 9.203, de 2017, as assessorias jurídicas desempenham papel relevante para o sucesso da política de governança, por auxiliarem a administração pública no desenvolvimento de políticas mais efetivas a partir de uma constante melhoria regulatória.

Por fim, a boa governança se faz com o esforço de todos, como organizações, agentes públicos, cidadãos e demais interessados participando do desenvolvimento de uma nação em prol do bem comum.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **World Development Report 2017**: governance and the law. Washington: The World Bank, 2017. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>>.

BELL, S.; HINDMOOR, A. **Rethinking governance**: the centrality of the state in modern society. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2009.

BRASIL. Exposição de Motivos nº 37, de 18 de agosto de 2000. Código de Conduta da Alta Administração Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 ago. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm>.

_____. Decreto nº 8.901, de 10 novembro abril de 2016. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Saúde, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8901.htm>.

_____. 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, 2017a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>.

_____. Casa Civil. **Diretrizes gerais e roteiro analítico sugerido para Análise de Impacto Regulatório – AIR**. Brasília: Casa Civil, 2017b._____. Decreto nº 9.035, de 20 de abril de 2017. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, remaneja cargos em comissão, substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE e transforma cargos em comissão. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2017c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9035.htm>.

CAPANO, G.; HOWLETT, M.; RAMESH, M. (Ed.). **Varieties of governance**: dynamics, strategies, capacities. New York: Springer, 2014.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea**: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Brasília: Ipea, 2017. (Texto para Discussão, n. 2319).

CENTRE FOR PUBLIC IMPACT. **Os princípios do impacto público**: ajudando governos a passar da ideia para o impacto. [s.l.]: Center for Public Impact, 2016. Disponível em: <<https://resources.centreforpublicimpact.org/production/2017/10/cpi-public-impact-fundamentals-portuguese.pdf>>.

ESTADOS UNIDOS. **The Promise of Evidence-Based Policymaking**. Report of the Commission on Evidence-Based Policymaking. 2017. Disponível em: <<https://cep.gov/content/dam/cep/report/cep-final-report.pdf>>.

EUROPEAN COMMISSION. **Better regulation**: delivering better results for a stronger union. Bruxelas: European Commission, 14 Setp. 2016. (Communication from the Commission). Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0615&from=EN>>.

FARIAS, P.; GARCÍA, A. C.; ZANABRIA, G.. Entendendo o que funcionou: tendências e lições na prestação de serviços. In: FARIAS, Pedro (Ed.). **Governos que servem**: inovações que estão melhorando a entrega de serviços aos cidadãos. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016.

FUKUYAMA, F. **What is governance?** Washington: Center for Global Development, 2013. (Working Paper, n. 314). Disponível em: <<http://www.cgdev.org/content/publications/detail/1426906>>.

GOMES, R. C.; MARTINS, H. F. Tendências e perspectivas da administração pública no Brasil. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, jul. 2013. 1 ed.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise ex ante. v. 1. Brasília: Ipea, 2018.

LEVI-FAUR, D. (Org.). **The Oxford Handbook of Governance**. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2012.

LICHT, A. N.; GOLDSCHMIDT, C.; SCHWARTZ, S. H. Culture rules: the foundations of the rule of law and other norms of governance. **Journal of Comparative Economics**, v. 36, p. 659-88, 2007.

MULGAN, R. Accountability: an ever-expanding concept. **Public Administration**, v. 78, p. 555-73, 2000.

NORTH, D. C. Institutions and credible commitment. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 149, p. 11-23, 1993.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Policy framework on sound public governance**: draft annotated outline. Paris: OCDE, [s.d.]. Versão preliminar.

_____. **Public sector transparency and accountability**: making it happen. Paris: OCDE Publishing, 2002. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-transparency-and-accountability_9789264176287-en#page1>.

_____. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo** – relatório da OCDE: Brasil 2010. Paris: OECD Publishing, 2010. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt#page1>.

_____. **Policy framework for investment user's toolkit**. Paris: OECD, 2011a. Disponível em: <<http://www.oecd.org/investment/toolkit/policyareas/publicgovernance/41890394.pdf>>.

_____. **Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira**: OCDE Publishing, 2011b. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>>.

_____. **OECD integrity review of Brazil**: managing risks for a cleaner public service. Paris: OECD Publishing, 2012. Disponível em: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/brazil-oecd-integrity-review_9789264119321-en#page1>.

_____. **Public governance reform:** Peru. 2016. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/public-governance-review-peru-highlights-en.pdf>>.

_____. **Multi-level governance reforms:** overview of OECD country experiences. Paris: OECD Publishing, 2017a. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/multi-level-governance-reforms_9789264272866-en#page29>.

_____. **Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública.** Paris: OECD Publishing, 2017b. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>.

_____. **Trust and public policy:** how better governance can help rebuild public trust. Paris: OECD Publishing, 2017c. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/trust-and-public-policy_9789264268920-en#page1>.

_____. **Draft OECD recommendation of the council on open government.** [s.l.]: [s.n.], 2017d. Disponível em: <<https://survey.oecd.org/ViewContent.aspx?contentID=3407>>.

_____. **Behavioural insights for public integrity:** harnessing the human factor to counter corruption. Paris: OECD Publishing; OECD Public Governance Reviews, 2018.

PIERRE, J.; PETERS, B. G. **Governance and comparative politics.** Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2016.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança:** aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>.

THE UNITED NATIONS. Talking a whole-of-government approach. In: THE UNITED NATIONS. **United Nations E-Government survey 2012.** New York: United Nations, 2012. cap. 3. Disponível em: <<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2012-Survey/Chapter-3-Taking-a-whole-of-government-approach.pdf>>.

_____. **The road to dignity by 2030:** ending poverty, transforming all lives and protecting the planet. Synthesis report of the Secretary General on the post-2015 agenda. New York: United Nations, 2014.

_____. **2015 world public sector report:** responsive and accountable public governance. New York: United Nations, 2015. Disponível em: <<http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN95253.pdf>>.

VANDENABEELE, W; BREWER, G. A.; RITZ, A. Past, present and future of public service motivation research. **Public Administration**, v. 92, p. 779-89, 2014.

APÊNDICE A

QUADRO A.1 - PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA

Princípios	Contextualização	Diretrizes
Capacidade de resposta	<p>“(…) capacidade de resposta e prestação de contas são dois princípios fundamentais da governança, que representam viabilizadores transversais essenciais para o desenvolvimento”.</p> <p>(United Nations, 2015)</p>	<p>Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades.</p>
		<p>Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.</p>
Integridade	<p>“Integridade não é apenas uma questão moral, é também sobre fazer com que a economia seja mais produtiva, o setor público mais eficiente e a sociedade mais inclusiva”.</p> <p>(OCDE, 2012)</p>	<p>Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores.</p>
		<p>Incorporar elevados padrões de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e atribuições de seus respectivos órgãos e entidades.</p>
Confiabilidade	<p>“Confiabilidade é a capacidade das instituições de responder efetivamente a uma responsabilidade delegada, de forma a antecipar as necessidades e, com isso, minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político”.</p> <p>(OCDE, 2017c)</p>	<p>Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas.</p>
		<p>Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público.</p>
Melhoria regulatória	<p>“A agenda da melhoria regulatória trata sobre o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de leis (...) de forma transparente, baseados em evidências e orientados pelas visões de cidadãos e partes interessadas”.</p> <p>(European Commission, 2016)</p>	<p>Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade.</p>
		<p>Editar e revisar atos normativos pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico, realizando consultas públicas sempre que conveniente.</p>
		<p>Avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios.</p>
Prestação de contas e responsabilidade (<i>accountability</i>)	<p>“A governança efetiva para um desenvolvimento sustentável demanda que as instituições públicas, em todos os países e em todos os níveis, sejam inclusivas, participativas e prestem contas à população”.</p> <p>(United Nations, 2014)</p>	<p>Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais.</p>
Transparência	<p>“Fortalecer as relações com os cidadãos é um investimento sólido na melhoria do desenvolvimento de políticas e um elemento essencial da boa governança”.</p> <p>(OCDE, 2016)</p>	<p>Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação</p>

Elaboração: SAG

APÊNDICE B

PERGUNTAS FREQUENTES

1) De uma forma bem simples, o que é governança pública?

Neste guia, considerou-se que é tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.

2) Por que é importante estabelecer uma boa governança?

Porque sem governança adequada é muito menos provável que os interesses identificados pelas instituições reflitam as necessidades dos cidadãos, que as soluções propostas sejam as mais adequadas e que os resultados esperados impactem positivamente a sociedade.

3) Qual o papel da política de governança do governo federal?

A política de governança estabelece um conjunto de regras formais que favorece a identificação de necessidades de cidadãos e empresas e contribui para que as políticas públicas necessárias sejam formuladas e implementadas, a partir da melhoria do ambiente institucional em cada órgão e em cada entidade da administração pública federal e da coordenação mais efetiva desse processo, o que ocorre por meio do Comitê Interministerial de Governança.

4) A política de governança alcança todos os Poderes e entes federativos?

Não. Aprovada pelo Decreto nº 9.203, de 2017, ela se restringe aos órgãos e entidades da administração pública federal (administração direta, autarquias e fundações). Os princípios constitucionais da separação dos Poderes e da autonomia federativa impediriam que o decreto fosse estendido a todas as instituições públicas brasileiras. Dessa forma, foi encaminhado ao Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 9.163, de 2017, que estabelece para todos os demais Poderes e entes federativos o mesmo conjunto de princípios e diretrizes que norteia a política de governança no Poder Executivo federal.

5) De que forma a política de governança ajudará a fortalecer a confiança nas instituições públicas?

Fortalecendo-as! Ajudando a desenvolver instituições que entregam os resultados previamente pactuados a partir de um processo que mitiga as assimetrias de poder e permite a construção coletiva de objetivos e prioridades, a política de governança pretende recuperar a confiança do cidadão no poder público. Para isso, inaugura uma forma mais consistente de coordenar a atuação pública, mantendo a flexibilidade necessária para correções de rumos e prioridades.

6) A política de governança estabelece um modelo específico de governança para todas os órgãos e entidades?

Não. A política, embora orientada por princípios e diretrizes pré-definidos, direciona a atuação estatal para a construção permanente de boas práticas de governança. Com isso, reconhece-se a natureza dinâmica da administração e privilegia-se a adaptabilidade dos modelos adotados às mudanças do contexto.

7) Cada órgão ou entidade pode realizar o que achar melhor para fortalecer a sua própria governança?

Sim e não. A regra é que cada um é livre para definir seu próprio modelo de governança. Há, porém, limitações a essa liberdade, fixadas na política ou que posteriormente podem ser impostas. A busca pela coordenação de iniciativas e pela harmonização de práticas e procedimentos pode, eventualmente, implicar alterações nos modelos de governança de algumas organizações. Além disso, embora deixe grande espaço para que os próprios órgãos e entidades definam as suas boas práticas de governança, a política fixa alguns elementos mínimos a serem considerados por todos (ver questão 8).

8) O que toda organização deve incorporar em seu modelo de governança?

Se já não o faz, cada órgão e entidade da administração pública federal deve incorporar medidas voltadas ao acompanhamento de seus resultados, deve buscar constantemente soluções para a melhoria do seu desempenho e deve utilizar instrumentos que promovam um processo decisório baseado em evidências. São esses os patamares mínimos de governança estabelecidos pela política.

9) A política de governança propõe uma ruptura do atual modelo organizacional do Estado brasileiro?

Não. O paradigma da governança pressupõe a implementação de um constante e gradual processo de melhoria institucional, no qual são tratados problemas como a assimetria de poder (dando ao cidadão maior capacidade de colaborar no processo decisório) e a legitimidade da atuação pública (reconstruindo a relação de confiança entre cidadão e instituição pública). Além disso, a política de governança não instaura esse paradigma na gestão pública brasileira em definitivo, nem supera todas as características da administração que podem ser atribuídas a outros modelos teóricos. A coexistência de paradigmas é própria da complexidade institucional.

10) O objetivo dessa política de é incorporar de forma imediata e definitiva as melhores práticas de governança?

Não. Apesar de ter uma importante vertente prescritiva, o Decreto nº 9.203, de 2017, tem como principal elemento a criação de um arcabouço institucional capaz de direcionar a atuação estatal por diferentes contextos, permitindo que a administração pública federal caminhe gradualmente no sentido de incorporar e aplicar as melhores práticas de governança. O contexto é fundamental.

11) Qual o papel do índice integrado de gestão e governança (IGG), desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), na política de governança?

Na condução da política de governança, é possível que alguns dos resultados do iGG sejam levados em consideração, notadamente quando o elemento avaliado seja considerado compatível com os objetivos e diretrizes gerais da política. Isso significa que uma avaliação ruim no indicador do TCU não necessariamente levará a uma pronta atuação do Comitê Interministerial de Governança.

12) Para que servem os princípios e as diretrizes de governança previstos no Decreto nº 9.203, DE 2017?

A primeira função é criar uma delimitação temática, impedindo que quaisquer assuntos sejam considerados como pertencentes à política de governança e/ou sob tutela dos arranjos institucionais criados. A segunda função é normativo-prescritiva, na medida em que os princípios e diretrizes devem ser observados pelos órgãos e entidades na execução da política (art. 13, inciso I). A terceira função é dar clareza aos objetivos da atuação pública, já que os princípios que orientam

a atividade administrativa – art. 37 da Constituição Federal (CF/1988) – costumam remeter a uma atuação do agente público burocrática e distanciada dos interesses dos cidadãos. Nesse sentido, os agentes públicos ganham preceitos mais didáticos para que sua atuação seja orientada em prol do cidadão, e os princípios constitucionais ganham instrumentos para garantir sua observância e novos elementos para expandir a interpretação de seus conteúdos.

13) O que é capacidade de resposta?

A capacidade de resposta (do inglês, *responsiveness*) representa a competência de uma instituição pública de atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações. Requer que os servidores públicos sejam proativos e que seja desenvolvida capacidade estatal em áreas como inovação pública, liderança pelo exemplo, processos colaborativos, entre outras.

14) O que é integridade?

Integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público. Mais do que isso, o princípio remete à busca do difícil equilíbrio entre a punição de gestores que se valem da máquina pública para defender fins privados e ilícitos e a preservação do necessário espaço para que agentes movidos pelo espírito público possam buscar soluções inovadoras – e, eventualmente, mais arriscadas – para satisfazer os interesses da sociedade.

15) O que é confiabilidade?

A confiabilidade (do inglês, *reliability*) representa a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político. Uma instituição confiável tem que se manter o mais fiel possível aos objetivos e diretrizes previamente definidos, tem que passar segurança à sociedade em relação a sua atuação e, por fim, deve manter ações consistentes com a sua missão institucional. Nota-se, portanto, que a previsibilidade é um atributo essencial da confiabilidade.

16) O Que é Melhoria Regulatória?

A melhoria regulatória (do inglês, *better regulation*) representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas. Não se restringe, portanto, à regulação econômica de setores específicos realizada pelas agências reguladoras. Reformular o processo de construção de normas é fundamental para reduzir os custos associados à criação de obrigações para a sociedade. A regulação deve ser minimalista: não deve atingir nada além do necessário para garantir seus objetivos.

17) O que é prestação de contas e responsabilidade?

Prestação de contas e responsabilidade (no inglês, *accountability*) representa a vinculação necessária, notadamente na administração de recursos públicos, entre decisões, condutas e competências e seus respectivos responsáveis. Trata-se de manter uma linha clara e objetiva entre as justificativas e os resultados da atuação administrativa e os agentes públicos que dela tomaram parte. A prestação de contas retroalimenta o sistema de governança a partir do controle social da atividade. Dar centralidade ao cidadão é, nesse caso, permitir que exerça a cidadania de forma proativa, fiscalizando e apontando eventuais desvios.

18) O que é transparência?

A transparência representa o compromisso da administração pública com a divulgação das suas atividades, prestando informações confiáveis, relevantes e tempestivas à sociedade. Inserida em um conjunto de princípios centrais que orienta a atividade pública, a transparência é um dos pilares para a construção de um governo aberto (*open government*).

19) O que é o comitê interministerial de governança (CIG)?

O CIG é o órgão colegiado responsável pelo assessoramento do presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal. Note-se, portanto, que cabe ao presidente definir os rumos da governança pública; a função do CIG é assessorá-lo nessa tarefa. O colegiado tem como membros titulares o ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordena, e os ministros de Estado da Fazenda, do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). A suplência é exercida pelos respectivos secretários-executivos.

20) É possível que a interpretação de outros atos normativos, como instruções e portarias, relacionados ao tema da governança acabe gerando dúvidas sobre a aplicação da política de governança. O que prevalece?

Os princípios e diretrizes do Decreto nº 9.203, de 2017, servem como parâmetro interpretativo de eventuais portarias e instruções normativas relacionadas ao tema que tenham sido editadas pelos ministérios. Dessa forma, o cumprimento de obrigações estabelecidas nesses atos deve ser ponderado de acordo com a política de governança. Assim, por exemplo, os procedimentos de controle interno devem ser proporcionais ao risco de fraude ou desvio e podem ser definidos de acordo com o nível de maturidade institucional de cada órgão/entidade. Qualquer regra que crie procedimento ou arranjo que não contribuam para o desenvolvimento da governança, notadamente quando implique observância formal e meramente burocrática de seus preceitos, pode ser questionada e discutida com os órgãos responsáveis pela sua edição.

21) AS recomendações do CIG são vinculantes?

Depende. Há duas formas de o CIG dar transparência às suas recomendações. A primeira, mais comum e menos formalista, envolve um processo decisório mais célere e não culmina em uma resolução, mas na disponibilização de uma ata referente à reunião dos ministros que compõem o Comitê. As recomendações constantes somente nessas atas, que não foram formalizadas em uma resolução, não são vinculantes. A segunda, menos frequente e mais complexa, envolve a edição de uma resolução – cujo procedimento é detalhado no *Guia da Política de Governança Pública* (item 5.2). Nesses casos, o CIG pode criar recomendações que devem ser observadas pelos órgãos e entidades que especificar, conforme prevê o art. 13, inciso I, do Decreto nº 9.203, de 2017.

22) Órgãos e entidades que não fazem parte do CIG podem colaborar com a construção da agenda do CIG?

Sim. O Decreto nº 9.203, de 2017, consagra, em seu art. 13, inciso II, ampla possibilidade de participação de quaisquer órgãos ou entidades no processo de melhoria da governança pública. Assim, iniciativas isoladas que já foram testadas e se mostraram aptas a produzir resultados positivos para a sociedade, podem ser replicadas de forma muito mais rápida em toda a administração pública. Basta que a instituição apresente a proposta diretamente ao CIG (será recebida pela Secretaria-Executiva), que analisará a viabilidade de sua extensão às demais organizações da administração pública federal. Detalhes de como essas propostas devem ser encaminhadas podem ser encontrados no *Guia da Política de Governança Pública* (item 5.3).

23) Qual a função dos manuais e guias aprovados pelo CIG?

Os manuais e guias do CIG têm a função principal de sintetizar um conjunto de recomendações sobre um tema específico, para determinados período e contexto, que podem auxiliar as organizações na execução da política de governança. É natural que algumas dessas recomendações tenham sido superadas por determinados órgãos e entidades que já tenham alcançado maior nível de maturidade institucional. É também natural que algumas recomendações não sejam aplicáveis no contexto específico de certa instituição. Por exemplo, uma recomendação relacionada à edição de atos normativos não será aplicável em uma organização que não têm capacidade regulatória. Por isso, o alcance do guia ou do manual está sempre vinculado ao contexto e ao nível de governança de cada instituição. Em regra, não faz sentido que seja tomada como boa prática uma medida anacrônica ou inócua.

24) Quais são os principais atores da política de governança e quais são suas respectivas funções?

ATORES/ESTRUTURAS	FUNÇÕES
Presidente da República	Responsável, em última instância, pela condução da política de governança.
CIG	Assessora o presidente da República na condução da política de governança (coordenação).
Órgãos e entidades da APF	Executam a política de governança
Alta administração	Responsável pela implementação da política de governança nos respectivos órgãos e entidades.
Comitê Interno de Governança	Promove e monitora a política de governança em seus respectivos órgãos e entidades.

25) Um comitê interno de governança pode acumular funções relacionadas à governança definidas em outros atos normativos?

Sim. Embora o Decreto nº 9.203, de 2017, estabeleça uma série de competências para os comitês internos de governança (art. 15), não determina que essas atribuições devam ser exercidas por um colegiado exclusivamente criado para esse fim – tanto que possibilita que as competências correspondentes sejam atribuídas a colegiado já existente (art. 14). Atualmente, há funções que podem ser concentradas no comitê interno de governança do órgão ou entidade, dentre outras que a alta administração considerar pertinente, tais como as atribuições:

- i) da unidade de gestão da integridade (Portaria CGU nº 1.089, de 2018);
- ii) do comitê de gestão de integridade, riscos e controles internos – Instrução Normativa Conjunta Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (IN MP) CGU nº 1/2016); e
- iii) do comitê permanente de desburocratização (Decreto de 7 de março de 2017).

Em outras palavras, um único comitê (e não importa o nome que receba) pode concentrar todas essas competências. Isso permite, na maior parte das vezes, um tratamento mais ponderado de cada um dos temas específicos e torna mais provável sua efetiva operacionalização. Como exemplo de comitê interno que concentra essas atividades, vide o Comitê Interno de Governança da Casa Civil da Presidência da República.

MINISTÉRIO DA
TRANSPARÊNCIA E
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

MINISTÉRIO DA
FAZENDA

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

CASA CIVIL



Colaborador:



Centre for
Public Impact
A BCG FOUNDATION



DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 12/06/2017 | Edição: 111 | Seção: 1 | Página: 50

Órgão: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União/SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 3, DE 9 DE JUNHO DE 2017

Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

O SECRETÁRIO FEDERAL DE CONTROLE INTERNO, no uso de suas atribuições e considerando o disposto nos artigos 22, inciso I e § 5º, e 24, inciso IX, da Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, no artigo 15 do Decreto nº 3.591, de 6 de setembro 2000, resolve:

Art. 1º Aprovar, na forma do Anexo a esta Instrução Normativa, o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, que estabelece os princípios, as diretrizes e os requisitos fundamentais para a prática profissional da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal.

Art. 2º As disposições desta Instrução Normativa devem ser observadas pelos órgãos e unidades que integram o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, instituído pelo art. 74 da Constituição Federal e disciplinado pela Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, e pelas unidades de auditoria interna singulares dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Art. 3º Esta Instrução Normativa entra em vigor em 180 (cento e oitenta) dias da data de sua publicação.

Art. 4º Fica revogada a Instrução Normativa SFC/MF nº 01, de 06 de abril de 2001.

**ANTONIO CARLOS
BEZERRA LEONEL**

ANEXO

REFERENCIAL TÉCNICO DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

INTRODUÇÃO

As diretrizes para o exercício do controle no âmbito do Poder Executivo Federal (PEF) remontam à edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que, ao defini-lo como princípio fundamental para o exercício de todas as atividades da Administração Federal, aplicado em todos os níveis e em todos os órgãos e entidades, segmentou-o em três linhas (ou camadas) básicas de atuação na busca pela aplicação eficiente, eficaz e efetiva dos recursos. Como consequência, verifica-se que o controle é exercido em diversos ambientes normativos e culturais, quais sejam: a gestão operacional; a supervisão e o monitoramento; e a auditoria interna.

No âmbito dos sistemas de atividades auxiliares, o normativo também determina a organização sistêmica da atividade de auditoria interna pelo PEF, a ser exercida junto a órgãos e entidades que variam em propósito, tamanho, complexidade e estrutura e que detêm quadros funcionais compostos por indivíduos com diferentes níveis de conhecimento e de experiência. Essa organização sistêmica está sujeita à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica pelo órgão central do sistema.

Uma vez que essa diversidade pode influenciar a prática do controle em cada ambiente, a utilização de princípios, conceitos e diretrizes convergentes com normas e práticas internacionais torna-se essencial para a harmonização e a avaliação da atuação dos agentes públicos e, por consequência, para a qualificação dos produtos dessa atuação.

Posteriormente, a Constituição Federal (CF) de 1988 inovou ao trazer a terminologia "sistemas de controle interno", que exercem a fiscalização na forma da lei, em conjunto com os órgãos de controle externo que apoiam os poderes legislativos. A CF segmentou, também, as responsabilidades dos

sistemas de controle interno, no âmbito da União e de suas entidades da administração direta e indireta, em fiscalizações das áreas contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial. No artigo 74, a Carta Magna definiu as finalidades dos sistemas de controle interno de cada Poder - Legislativo, Executivo e Judiciário - que deverão ser constituídos por cada um deles de forma integrada.

No âmbito federal, a Lei 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, buscou organizar e disciplinar os princípios preconizados pelo Decreto-Lei nº 200 com as determinações constitucionais acerca do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal. A norma estrutura as finalidades, organização e competências dos Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno. Nota-se que as competências atribuídas a todos os Sistemas, exceto ao Sistema de Controle Interno, são fortemente relacionadas a seus papéis e responsabilidades de gestão e supervisão em suas respectivas áreas primeira e segunda camada.

As atribuições definidas para o Sistema de Controle Interno pela Lei 10180/2001 referem-se a avaliações exercidas por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, além da prestação de apoio ao controle externo no exercício de sua missão institucional, as quais são exercidas por meio dos instrumentos de auditoria e de fiscalização.

Nesse contexto, o presente Referencial Técnico posiciona-se como um instrumento de convergência das práticas de auditoria interna governamental exercidas no âmbito do Poder Executivo Federal com normas, modelos e boas práticas internacionais e com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, que determinou a sistematização de práticas relacionadas a governança, gestão de riscos e controles internos no Poder Executivo Federal.

Assim, este Referencial tem como propósitos definir princípios, conceitos e diretrizes que norteiam a prática da auditoria interna governamental e fornecer uma estrutura básica para o aperfeiçoamento de sua atuação, com a finalidade de agregar valor à gestão dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

CAPÍTULO I - PROPÓSITO E ABRANGÊNCIA DA AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

1. A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

2. No âmbito do Poder Executivo Federal, a atividade de auditoria interna governamental deve ser realizada em conformidade com o presente Referencial Técnico, que estabelece os requisitos fundamentais para a prática profissional e para a avaliação do desempenho da atividade de auditoria interna governamental.

Seção I - Propósito

3. A atividade de auditoria interna governamental tem como propósito aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseado em risco.

4. A atividade de auditoria interna governamental no Poder Executivo Federal é exercida pelo conjunto de Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) elencadas a seguir:

a) Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e as Controladorias Regionais da União nos estados, que fazem parte da estrutura do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU);

b) Secretarias de Controle Interno (Ciset) da Presidência da República, da Advocacia-Geral da União, do Ministério das Relações Exteriores e do Ministério da Defesa, e respectivas unidades setoriais;

c) auditorias internas singulares (Audi) dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta e Indireta; e

d) o Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (Denasus) do Ministério da Saúde.

5. Exceto em caso de declaração expressa em contrário, as referências ao termo "Audin", no contexto deste Referencial Técnico, são igualmente aplicáveis às auditorias internas singulares e ao Denasus.

Seção II - Abrangência

6. Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal devem atuar de forma regular e alinhada ao interesse público. Portanto, devem exercer o controle permanente sobre seus próprios atos, considerando o princípio da autotutela. Assim, é responsabilidade da alta administração das organizações públicas, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e das políticas públicas nos seus respectivos âmbitos de atuação, o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

7. A estrutura de controles internos dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal deve contemplar as três linhas de defesa da gestão ou camadas, a qual deve comunicar, de maneira clara, as responsabilidades de todos os envolvidos, provendo uma atuação coordenada e eficiente, sem sobreposições ou lacunas.

Primeira linha de defesa

8. A primeira linha de defesa é responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos destinados a garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com as metas e objetivos da organização.

9. A primeira linha de defesa contempla os controles primários, que devem ser instituídos e mantidos pelos gestores responsáveis pela implementação das políticas públicas durante a execução de atividades e tarefas, no âmbito de seus macroprocessos finalísticos e de apoio.

10. De forma a assegurar sua adequação e eficácia, os controles internos devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos, de acordo com a natureza, a complexidade, a estrutura e a missão da organização.

Segunda linha de defesa

11. As instâncias de segunda linha de defesa estão situadas a nível da gestão e objetivam assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada.

12. Essas instâncias são destinadas a apoiar o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realizar atividades de supervisão e de monitoramento das atividades desenvolvidas no âmbito da primeira linha de defesa, que incluem gerenciamento de riscos, conformidade, verificação de qualidade, controle financeiro, orientação e treinamento.

13. Os Assessores e Assessorias Especiais de Controle Interno (AECI) nos Ministérios integram a segunda linha de defesa e podem ter sua atuação complementada por outras estruturas específicas definidas pelas próprias organizações.

Terceira linha de defesa

14. A terceira linha de defesa é representada pela atividade de auditoria interna governamental, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade.

15. A atividade de auditoria interna governamental deve ser desempenhada com o propósito de contribuir para o aprimoramento das políticas públicas e a atuação das organizações que as gerenciam. Os destinatários dos serviços de avaliação e de consultoria prestados pelas UAIG são a alta administração, os gestores das organizações e entidades públicas federais e a sociedade.

16. As UAIG devem apoiar os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal na estruturação e efetivo funcionamento da primeira e da segunda linha de defesa da gestão, por meio da prestação de serviços de consultoria e avaliação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

17. Os serviços de avaliação compreendem a análise objetiva de evidências pelo auditor interno governamental com vistas a fornecer opiniões ou conclusões em relação à execução das metas previstas no plano plurianual; à execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; à

regularidade, à economicidade, à eficiência e à eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da Administração Pública; e à regularidade da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

18. Por natureza, os serviços de consultoria representam atividades de assessoria e aconselhamento, realizados a partir da solicitação específica dos gestores públicos. Os serviços de consultoria devem abordar assuntos estratégicos da gestão, como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos e ser condizentes com os valores, as estratégias e os objetivos da Unidade Auditada. Ao prestar serviços de consultoria, a UAIG não deve assumir qualquer responsabilidade que seja da Administração.

19. Os trabalhos de avaliação dos processos de gestão de riscos e controles pelas UAIG devem contemplar, em especial, os seguintes aspectos: adequação e suficiência dos mecanismos de gestão de riscos e de controles estabelecidos; eficácia da gestão dos principais riscos; e conformidade das atividades executadas em relação à política de gestão de riscos da organização.

20. No âmbito da terceira linha de defesa, a SFC e as Ciset exercem a função de auditoria interna governamental de forma concorrente e integrada com as Audin, onde existirem.

CAPÍTULO II - SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

21. A Constituição Federal (CF) dispõe, em seu art. 70, que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade, à economicidade, à aplicação das subvenções e à renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo Sistema de Controle Interno (SCI) de cada Poder.

22. Em seu Art. 74, a CF definiu, como finalidade do SCI, entre outras, avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e dos resultados da gestão nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Para dar cumprimento ao mandamento constitucional, a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001 e o Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, disciplinaram a organização, as finalidades e a estrutura do SCI, no âmbito do Poder Executivo Federal.

23. Além das competências relacionadas à função típica de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal, a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, também contemplou a apuração de atos ou fatos inquinados de ilegais ou irregulares, praticados por agentes públicos ou privados, na utilização de recursos públicos federais como competência dos órgãos e unidades do SCI. Essas atividades devem ser conduzidas, no que couber, em conformidade com os princípios e diretrizes estabelecidos neste Referencial Técnico.

24. A atuação do SCI abrange todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, incluindo as empresas estatais e qualquer pessoa física ou jurídica que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos sob a responsabilidade do Poder Executivo Federal.

Seção I - Organização e Estrutura

25. Integram o SCI:

a) como órgão central: a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU);

b) como órgãos setoriais: as Secretarias de Controle Interno (Ciset) da Presidência da República, da Advocacia-Geral da União, do Ministério das Relações Exteriores e do Ministério da Defesa; e

c) como unidades setoriais da Ciset do Ministério da Defesa: as unidades de controle interno dos comandos militares.

26. As auditorias internas singulares (Audin) dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta e Indireta e o Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (Denasus) do Ministério da Saúde atuam como órgãos auxiliares ao SCI.

27. Compete ao órgão central do SCI e aos órgãos setoriais nas respectivas áreas de jurisdição prover orientação normativa e supervisão técnica às UAIG.

28. A orientação normativa e a supervisão técnica são exercidas mediante a edição de normas e orientações técnicas e a avaliação da atuação das UAIG, com o objetivo de harmonizar a atividade de auditoria interna governamental, promover a qualidade dos trabalhos e integrar o Sistema.

29. Os AECI, no desempenho das funções de apoio à atuação do SCI preconizadas pelo Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, devem observar as orientações normativas do órgão central do SCI e exercer suas atividades em conformidade com os princípios estabelecidos neste Referencial Técnico.

30. Compete ao órgão central do SCI estabelecer diretrizes quanto à realização de ações integradas pelas UAIG, de forma a promover atuação harmônica no contexto das competências concorrentes e o fortalecimento recíproco das UAIG.

Seção II - Articulação Interinstitucional

31. Em face da complexidade inerente à execução das políticas públicas - o que demanda esforço e articulação entre as instituições envolvidas em seu processo de avaliação - o SCI e os AECI devem trabalhar de forma articulada e integrada, com sinergia e mediante clara definição de papéis, de forma a racionalizar recursos e maximizar os resultados decorrentes de sua atuação.

32. De forma a promover a integração operacional do SCI e de seus órgãos auxiliares, a Comissão de Coordenação de Controle Interno (CCCI), cuja composição e competências foram disciplinadas por intermédio do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, enquanto órgão colegiado de função consultiva, pode efetuar estudos e propor medidas para integração, avaliação e aperfeiçoamento das atividades das UAIG e homogeneizar interpretações sobre procedimentos relativos às atividades do Sistema.

33. A cooperação entre as UAIG e as instituições públicas que atuam na defesa do patrimônio público, tais como o Ministério Público e a Polícia Federal, tem o objetivo de promover o intercâmbio de informações e de estabelecer ações integradas ou complementares para proporcionar maior efetividade às ações de enfrentamento à corrupção.

34. Nos casos em que forem identificadas irregularidades que requeiram procedimentos adicionais com vistas à apuração, à investigação ou à proposição de ações judiciais, as UAIG devem zelar pelo adequado e tempestivo encaminhamento dos resultados das auditorias às instâncias competentes.

35. O apoio ao controle externo, disposto na CF, operacionaliza-se por meio da cooperação entre o SCI e os órgãos de controle externo, na troca de informações e de experiências, bem como na execução de ações integradas, sendo essas compartilhadas ou complementares.

36. As UAIG devem zelar pela existência e efetivo funcionamento de canais de comunicação que fomentem o controle social, assegurando que os resultados decorrentes da participação dos cidadãos sejam apropriados como insumo para o planejamento e a execução dos trabalhos de auditoria.

CAPÍTULO III - PRINCÍPIOS E REQUISITOS ÉTICOS

37. A atuação dos auditores internos governamentais em conformidade com princípios e requisitos éticos proporciona credibilidade e autoridade à atividade de auditoria interna governamental. Esse padrão de comportamento deve ser promovido por todas as UAIG.

Seção I - Princípios Fundamentais para a Prática da Atividade de Auditoria Interna Governamental

38. Os princípios representam o arcabouço teórico sobre o qual repousam as normas de auditoria. São valores persistentes no tempo e no espaço, que concedem sentido lógico e harmônico à atividade de auditoria interna governamental e lhe proporcionam eficácia. As UAIG devem assegurar que a prática da atividade de auditoria interna governamental seja pautada pelos seguintes princípios:

- a) integridade;
- b) proficiência e zelo profissional;
- c) autonomia técnica e objetividade;
- d) alinhamento às estratégias, objetivos e riscos da Unidade Auditada;
- e) atuação respaldada em adequado posicionamento e em recursos apropriados;

f) qualidade e melhoria contínua; e

g) comunicação eficaz.

Seção II - Requisitos Éticos

39. Os requisitos éticos representam valores aceitáveis e esperados em relação à conduta dos auditores internos governamentais e visam promover uma cultura ética e íntegra em relação à prática da atividade de auditoria interna.

Integridade e Comportamento

40. Os auditores internos governamentais devem servir ao interesse público e honrar a confiança pública, executando seus trabalhos com honestidade, diligência e responsabilidade, contribuindo para o alcance dos objetivos legítimos e éticos da unidade auditada.

41. Os auditores devem evitar quaisquer condutas que possam comprometer a confiança em relação ao seu trabalho e renunciara quaisquer práticas ilegais ou que possam desacreditar a sua função, a UAIG em que atuam ou a própria atividade de auditoria interna governamental.

42. Os auditores internos governamentais devem ser capazes de lidar de forma adequada com pressões ou situações que ameacem seus princípios éticos ou que possam resultar em ganhos pessoais ou organizacionais inadequados, mantendo conduta íntegra e irreparável.

43. Os auditores internos governamentais devem se comportar com cortesia e respeito no trato com pessoas, mesmo em situações de divergência de opinião, abstendo-se de emitir juízo ou adotar práticas que indiquem qualquer tipo de discriminação ou preconceito.

44. Ao executar suas atividades, os auditores internos governamentais devem observar a lei e divulgar todas as informações exigidas por lei e pela profissão.

Autonomia Técnica e Objetividade

45. Os requisitos de autonomia técnica e objetividade estão associados ao posicionamento da UAIG e à atitude do auditor em relação à Unidade Auditada, com a finalidade de orientar a condução dos trabalhos e subsidiar a emissão de opinião institucional pela UAIG. Para tanto, tem-se como pressupostos que a unidade de auditoria disponha de autonomia técnica e que os auditores sejam objetivos.

46. As ameaças à autonomia técnica e à objetividade devem ser gerenciadas nos níveis da função de auditoria interna governamental, da organização, do trabalho de auditoria e do auditor. Eventuais interferências, de fato ou veladas, devem ser reportadas à alta administração e ao conselho, se houver, e as consequências devem ser adequadamente discutidas e tratadas.

Autonomia Técnica

47. A autonomia técnica refere-se à capacidade da UAIG de desenvolver trabalhos de maneira imparcial. Nesse sentido, a atividade de auditoria interna governamental deve ser realizada livre de interferências na determinação do escopo, na execução dos procedimentos, no julgamento profissional e na comunicação dos resultados.

48. O Responsável pela UAIG deve se reportar a, se comunicar e interagir com um nível dentro da Unidade Auditada que permita à UAIG cumprir com as suas responsabilidades, seja a alta administração da organização, seja o conselho, se houver. Caso a independência organizacional da UAIG não esteja assegurada por lei ou regulamento, ela deve ser confirmada junto à administração ou ao conselho, se houver, pelo menos anualmente.

49. Nos casos em que o Responsável pela UAIG tenha atribuições de gestão externas à atividade de auditoria interna, ou exista a expectativa de exercer tais atribuições no âmbito da Unidade Auditada, devem ser adotadas salvaguardas para limitar o prejuízo à autonomia técnica e à objetividade. Caso efetivamente ele detenha tais atribuições, o trabalho de avaliação sobre os processos pelos quais foi responsável deve ser supervisionado por uma unidade externa à auditoria interna.

Objetividade

50. Os auditores internos governamentais devem atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem sua objetividade, de fato ou na aparência, ou comprometam seu julgamento profissional.

51. Os auditores devem declarar impedimento nas situações que possam afetar o desempenho das suas atribuições e, em caso de dúvidas sobre potencial risco para a objetividade, devem buscar orientação junto aos responsáveis pela supervisão do trabalho ou à comissão de ética ou instância similar, conforme apropriado na organização.

52. Os auditores internos governamentais devem se abster de auditar operações específicas com as quais estiveram envolvidos nos últimos 24 meses, quer na condição de gestores, quer em decorrência de vínculos profissionais, comerciais, pessoais, familiares ou de outra natureza, mesmo que tenham executado atividades em nível operacional.

53. Os auditores internos governamentais podem prestar serviços de consultoria sobre operações que tenham avaliado anteriormente ou avaliar operações sobre as quais tenham prestado prévio serviço de consultoria, desde que a natureza da consultoria não prejudique a objetividade e que a objetividade individual seja gerenciada na alocação de recursos para o trabalho. Qualquer trabalho deve ser recusado caso existam potenciais prejuízos à autonomia técnica ou à objetividade.

54. Como pressuposto da objetividade, as comunicações decorrentes dos trabalhos de auditoria devem ser precisas, e as conclusões e opiniões sobre os fatos ou situações examinadas devem estar respaldadas por critérios e evidências adequados e suficientes.

Sigilo Profissional

55. As informações e recursos públicos somente devem ser utilizados para fins oficiais. É vedada e compromete a credibilidade da atividade de auditoria interna a utilização de informações relevantes ou potencialmente relevantes, obtidas em decorrência dos trabalhos, em benefício de interesses pessoais, familiares ou de organizações pelas quais o auditor tenha qualquer interesse.

56. O auditor deve manter sigilo e agir com cuidado em relação a dados e informações obtidos em decorrência do exercício de suas funções. Ao longo da execução dos trabalhos, o sigilo deve ser mantido mesmo que as informações não estejam diretamente relacionadas ao escopo do trabalho.

57. O auditor interno governamental não deve divulgar informações relativas aos trabalhos desenvolvidos ou a serem realizados ou repassá-las a terceiros sem prévia anuência da autoridade competente.

58. As comunicações sobre os trabalhos de auditoria devem sempre ser realizadas em nível institucional e contemplar todos os fatos materiais de conhecimento do auditor que, caso não divulgados, possam distorcer o relatório apresentado sobre as atividades objeto da avaliação.

Proficiência e Zelo Profissional

59. Proficiência e zelo profissional estão associados aos conhecimentos, habilidades e cuidados requeridos do auditor interno governamental para proporcionar razoável segurança acerca das opiniões emitidas pela UAIG. Tem-se como pressupostos que a atividade de auditoria deve ser realizada com proficiência e com zelo profissional devido, em conformidade com este Referencial Técnico e demais normas aplicáveis.

Proficiência

60. A proficiência é um termo coletivo que diz respeito à capacidade dos auditores internos governamentais de realizar os trabalhos para os quais foram designados. Os auditores devem possuir o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais.

61. Os auditores internos governamentais, em conjunto, devem reunir qualificação e conhecimentos necessários para o trabalho. São necessários conhecimentos suficientes sobre técnicas de auditoria; identificação e mitigação de riscos; conhecimento das normas aplicáveis; entendimento das operações da Unidade Auditada; compreensão e experiência acerca da auditoria a ser realizada; e habilidade para exercer o julgamento profissional devido.

62. Os auditores internos governamentais devem possuir conhecimentos suficientes sobre os principais riscos de fraude, sobre riscos e controles de tecnologia da informação e sobre as técnicas de auditoria baseadas em tecnologias disponíveis para a execução dos trabalhos a eles designados.

63. As UAIG e os auditores internos governamentais devem zelar pelo aperfeiçoamento de seus conhecimentos, habilidades e outras competências, por meio do desenvolvimento profissional contínuo.

64. O Responsável pela UAIG deve declinar de trabalhos específicos ou solicitar opinião técnica especializada por meio de prestadores de serviços externos, a exemplo de perícias e pareceres, caso os auditores internos não possuam, e não possam obter tempestivamente e satisfatoriamente, os conhecimentos, as habilidades ou outras competências necessárias à realização de todo ou de parte de um trabalho de auditoria. Os trabalhos desenvolvidos por especialistas externos devem ser apropriadamente supervisionados pela UAIG.

Zelo Profissional

65. O zelo profissional se refere à atitude esperada do auditor interno governamental na condução dos trabalhos e nos resultados obtidos. O auditor deve deter as habilidades necessárias e adotar o cuidado esperado de um profissional prudente e competente, mantendo postura de ceticismo profissional; agir com atenção; demonstrar diligência e responsabilidade no desempenho das tarefas a ele atribuídas, de modo a reduzir ao mínimo a possibilidade de erros; e buscar atuar de maneira precipuamente preventiva.

66. O zelo profissional se aplica a todas as etapas dos trabalhos de avaliação e de consultoria. O planejamento deve levar em consideração a extensão e os objetivos do trabalho, as expectativas do cliente, a complexidade, a materialidade ou a significância relativa dos assuntos sobre os quais os testes serão aplicados e deve prever a utilização de auditoria baseada em tecnologia e outras técnicas de análise adequadas.

67. O auditor interno governamental deve considerar a adequação e a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada, a probabilidade de ocorrência de erros, fraudes ou não conformidades significativas, bem como o custo da avaliação e da consultoria em relação aos potenciais benefícios.

68. Os auditores internos governamentais devem estar alertas aos riscos significativos que possam afetar os objetivos, as operações ou os recursos da Unidade Auditada. Entretanto, deve-se ter em mente que os testes isoladamente aplicados, mesmo quando realizados com o zelo profissional devido, não garantem que todos os riscos significativos sejam identificados.

CAPÍTULO IV - GERENCIAMENTO DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

69. A UAIG deve ser gerenciada eficazmente, com o objetivo de assegurar que a atividade de auditoria interna governamental adicione valor à Unidade Auditada e às políticas públicas sob sua responsabilidade, fomentando a melhoria dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão.

Seção I - Objetivos dos Trabalhos

70. A atividade de auditoria interna governamental deve ser realizada de forma sistemática, disciplinada e baseada em risco, devendo ser estabelecidos, para cada trabalho, objetivos que estejam de acordo com o propósito da atividade de auditoria interna e contribuam para o alcance dos objetivos institucionais e estratégias da Unidade Auditada.

Governança

71. A UAIG deve avaliar e, quando necessário, recomendar a adoção de medidas apropriadas para a melhoria do processo de governança da Unidade Auditada no cumprimento dos seguintes objetivos:

- a) promover a ética e os valores apropriados no âmbito da Unidade Auditada;
- b) assegurar o gerenciamento eficaz do desempenho organizacional e accountability;
- c) comunicar as informações relacionadas aos riscos e aos controles às áreas apropriadas da Unidade Auditada; e
- d) coordenar as atividades e a comunicação das informações entre o conselho, se houver, os auditores externos e internos e a Administração.

72. A atividade de auditoria interna deve, ainda, avaliar o desenho, implantação e a eficácia dos objetivos, programas e atividades da Unidade Auditada relacionados à ética e se a governança de tecnologia da informação prevê suporte às estratégias e objetivos da organização.

Gerenciamento de Riscos

73. O processo de gerenciamento dos riscos é responsabilidade da alta administração e do conselho, se houver, e deve alcançar toda a organização, contemplando a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação dos riscos a que a Unidade Auditada está exposta.

74. Compete à UAIG avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria do processo de gerenciamento de riscos da Unidade Auditada, observando se, nesse processo:

- a) riscos significativos são identificados e avaliados;
- b) respostas aos riscos são estabelecidas de forma compatível com o apetite a risco da Unidade Auditada; e
- c) informações sobre riscos relevantes são coletadas e comunicadas de forma oportuna, permitindo que os responsáveis cumpram com as suas obrigações.

75. A UAIG deve avaliar, em especial, as exposições da Unidade Auditada a riscos relacionados à governança, às atividades operacionais e aos sistemas de informação. Nessa avaliação, deve ser analisado se há comprometimento:

- a) do alcance dos objetivos estratégicos;
- b) da confiabilidade e da integridade das informações;
- c) da eficácia e da eficiência das operações e programas;
- d) da salvaguarda de ativos; e
- e) da conformidade dos processos e estruturas com leis, normas e regulamentos internos e externos.

76. O auditor interno governamental deve buscar identificar potenciais riscos de fraude e verificar se a organização possui controles para tratamento desses riscos.

77. A UAIG poderá prestar serviços de consultoria com o propósito de auxiliar a Unidade Auditada na identificação de metodologias de gestão de riscos e de controles, todavia, os auditores internos governamentais não podem participar efetivamente do gerenciamento dos riscos, cuja responsabilidade é exclusiva da Unidade Auditada.

78. A UAIG deverá promover ações de sensibilização, capacitação e orientação da alta administração e dos gestores em relação ao tema, especialmente enquanto a Unidade Auditada não possuir um processo de gerenciamento de riscos.

Controles Internos da Gestão

79. A UAIG deve auxiliar a Unidade Auditada a manter controles efetivos, a partir da avaliação sobre se eles são identificados, aplicados e efetivos na resposta aos riscos. Ainda nesta linha de auxílio, deve avaliar se a alta administração possui consciência de sua responsabilidade pela implementação e melhoria contínua desses controles, pela exposição a riscos internos e externos, comunicação e pela aceitação de riscos.

80. A avaliação da adequação e eficácia dos controles internos implementados pela gestão em resposta aos riscos, inclusive no que se refere à governança, às operações e aos sistemas de informação da Unidade Auditada, deve contemplar:

- a) o alcance dos objetivos estratégicos;
- b) a confiabilidade e integridade das informações;
- c) a eficácia e eficiência das operações e programas;
- d) a salvaguarda dos ativos; e
- e) a conformidade com leis, regulamentos, políticas e procedimentos internos e externos.

81. Nos trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão, o planejamento da auditoria deve ser elaborado com a identificação do escopo e a seleção de testes que permitam a obtenção de evidência adequada e suficiente sobre a existência e funcionamento do processo de controle na organização, considerados os conhecimentos adquiridos em decorrência de outros trabalhos de avaliação e de consultoria realizados na Unidade Auditada.

82. A avaliação dos controles internos da gestão deve considerar os seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento.

Seção II - Planejamento, Comunicação e Aprovação do Plano de Auditoria Interna

83. O Responsável pela UAIG deve estabelecer um plano baseado em riscos para determinar as prioridades da auditoria, de forma consistente com objetivos e metas institucionais da Unidade Auditada.

Planejamento

84. A definição do Plano de Auditoria Interna é a etapa de identificação dos trabalhos a serem realizados prioritariamente pela UAIG em um determinado período de tempo. O planejamento deve considerar as estratégias, os objetivos, as prioridades, as metas da Unidade Auditada e os riscos a que seus processos estão sujeitos. O resultado é um plano de auditoria interna baseado em riscos.

85. A UAIG deve realizar a prévia identificação de todo o universo auditável e considerar as expectativas da alta administração e demais partes interessadas em relação à atividade de auditoria interna para a elaboração do Plano de Auditoria Interna, bem como a análise de riscos realizada pela Unidade Auditada por meio do seu processo de gerenciamento de riscos.

86. Caso a Unidade Auditada não tenha instituído um processo formal de gerenciamento de riscos, a UAIG deve se comunicar com a alta administração, de forma a coletar informações sobre suas expectativas e obter entendimento dos principais processos e dos riscos associados. Com base nessas informações, a UAIG deverá elaborar seu Plano de Auditoria Interna, priorizando os processos ou unidades organizacionais de maior risco.

87. Os auditores internos governamentais devem considerar em seu planejamento os conhecimentos adquiridos em decorrência dos trabalhos de avaliação e consultoria realizados sobre os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão.

88. O Plano de Auditoria Interna deve considerar a necessidade de rodízio de ênfase sobre os objetos auditáveis, evitando o acúmulo dos trabalhos de auditoria sobre um mesmo objeto, de forma a permitir que objetos considerados de menor risco também possam ser avaliados periodicamente.

89. A avaliação de riscos que subsidie a elaboração do Plano de Auditoria Interna da UAIG deve ser discutida com a alta administração e documentada, pelo menos, anualmente.

90. As UAIG devem estabelecer canal permanente de comunicação com as áreas responsáveis pelo recebimento de denúncias da Unidade Auditada e de outras instâncias públicas que detenham essa atribuição, de forma a subsidiar a elaboração do planejamento e a realização dos trabalhos de auditoria interna.

91. Ao considerar a aceitação de trabalhos de consultoria e sua incorporação ao Plano de Auditoria Interna, o Responsável pela UAIG deve avaliar se os resultados desses trabalhos contribuem para a melhoria aos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada.

92. O planejamento da UAIG deve ser flexível, considerando a possibilidade de mudanças no contexto organizacional da Unidade Auditada, a exemplo de alterações no planejamento estratégico, revisão dos objetivos, alterações significativas nas áreas de maior risco ou mesmo alterações de condições externas.

Comunicação e Aprovação

93. O Plano de Auditoria Interna dos Órgãos Setoriais do SCI, e suas eventuais alterações, devem ser encaminhados anualmente ao Órgão Central do SCI para exercício da supervisão técnica.

94. A proposta de Plano de Auditoria Interna das unidades setoriais do SCI e das Audin, e suas eventuais alterações, devem ser encaminhadas às Ciset ou à CGU, conforme o caso, de forma a possibilitar a harmonização do planejamento, racionalizar a utilização de recursos e evitar a sobreposição de trabalhos.

95. A CGU e as Ciset devem se manifestar sobre os Planos de Auditoria Interna recebidos e recomendar, quando necessária, a inclusão ou a exclusão de trabalhos específicos. A ausência de manifestação tempestiva não impede a adoção, por parte das Audin, das providências necessárias à aprovação interna do planejamento.

96. O Plano de Auditoria Interna das Audin, com a respectiva previsão dos recursos necessários à sua implementação, deve ser encaminhado, ao menos uma vez por ano, para aprovação pela alta administração e pelo conselho, se houver, assim como as mudanças significativas que impactem o planejamento inicial.

97. Após finalizados os trâmites de elaboração e aprovação do Plano de Auditoria Interna, as Audin deverão dar ciência de sua versão final à CGU ou à Ciset, conforme o caso.

98. A CGU e as Ciset devem considerar o planejamento das Audin e unidades setoriais do SCI, conforme o caso, como insumo para elaboração do seu Plano de Auditoria Interna, o qual deverá ser regularmente comunicado a essas unidades, de forma a estabelecer um ambiente de cooperação e harmonia, exceto os casos que possam comprometer sua efetividade.

99. Os órgãos integrantes do SCI devem comunicar seu Plano de Auditoria Interna às respectivas Unidades Auditadas.

Gerenciamento de Recursos

100. O Responsável pela UAIG deve zelar pela adequação e disponibilidade dos recursos necessários (humanos, financeiros e tecnológicos) para o cumprimento do Plano de Auditoria Interna. Para isso, os recursos devem ser:

- a) suficientes: em quantidade necessária para a execução dos trabalhos;
- b) apropriados: que reúnam as competências, habilidades e conhecimentos técnicos requeridos pela auditoria; e
- c) eficazmente aplicados: utilizados de forma a atingir os objetivos do trabalho.

Políticas, Procedimentos e Coordenação

101. As UAIG devem estabelecer procedimentos e políticas para a orientação dos trabalhos de auditoria, cujo enfoque e formato podem variar conforme a estrutura da unidade.

102. O Responsável pela UAIG deve compartilhar informações e coordenar as atividades da unidade com outras instâncias prestadoras de serviços de avaliação e consultoria, tais como outras UAIG com competência concorrente, órgãos de controle externo ou de defesa do patrimônio público ou colaboradores de outros órgãos ou entidades públicas que atuem na função de especialistas.

Reporte para a Alta Administração e o Conselho

103. O Responsável pela UAIG deve comunicar periodicamente o desempenho da atividade de auditoria interna governamental à alta administração e ao conselho, se houver. As comunicações devem contemplar informações sobre:

- a) o propósito, a autoridade e a responsabilidade da UAIG;
- b) a comparação entre os trabalhos realizados e o planejamento aprovado;
- c) recomendações não atendidas que representem riscos aos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada; e
- d) a exposição a riscos significativos e deficiências existentes nos controles internos da Unidade Auditada.

104. As Ciset encaminharão ao Órgão Central do SCI, e as Audin e unidades setoriais encaminharão à CGU ou à Ciset com que atuam concorrentemente, informações sobre a execução do Plano de Auditoria Interna, de modo a possibilitar o exercício da supervisão técnica.

Seção III - Gestão e Melhoria da Qualidade

105.A gestão da qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes e processos que proporcionam a entrega de produtos de alto valor agregado, atendendo às expectativas das partes interessadas. A gestão da qualidade é responsabilidade de todos os auditores internos, sob a liderança do Responsável pela UAIG.

106.A UAIG deve instituir e manter um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) que contemple toda a atividade de auditoria interna governamental, desde o seu gerenciamento até o monitoramento das recomendações emitidas, tendo por base os requisitos estabelecidos por este Referencial Técnico, os preceitos legais aplicáveis às boas práticas nacionais e internacionais relativas ao tema.

107.O programa deve prever avaliações internas e externas, orientadas para a avaliação da qualidade e a identificação de oportunidades de melhoria.

108.As avaliações internas devem incluir o monitoramento contínuo do desempenho da atividade de auditoria interna e autoavaliações ou avaliações periódicas realizadas por outras pessoas da organização com conhecimento suficiente das práticas de auditoria interna governamental.

109.As avaliações externas devem ocorrer, no mínimo, uma vez a cada cinco anos, e ser conduzidas por avaliador, equipe de avaliação ou outra UAIG qualificados e independentes, externos à estrutura da UAIG. As avaliações previstas neste item podem ser realizadas por meio de autoavaliação, desde que submetida a uma validação externa independente. Em todos os casos, é vedada a realização de avaliações recíprocas.

110.As Avaliações internas e externas poderão ser conduzidas com base em estruturas ou metodologias já consolidadas.

111.A UAIG deve definir a forma, a periodicidade e os requisitos das avaliações externas, bem como, as qualificações mínimas exigidas dos avaliadores externos, incluídos os critérios para evitar conflito de interesses.

112.Cabe ao Responsável pela UAIG comunicar periodicamente os resultados do PGMQ à alta administração e ao conselho, se houver. As comunicações devem conter os resultados das avaliações internas e externas, as fragilidades encontradas que possam comprometer a qualidade da atividade de auditoria interna e os respectivos planos de ação corretiva, se for o caso.

113.A UAIG somente poderá declarar conformidade com os preceitos deste Referencial Técnico e com normas internacionais que regulamentam a prática profissional de auditoria interna se o PGMQ sustentar essa afirmação.

114.Os casos de não conformidade com este Referencial Técnico que impactem o escopo geral ou a operação da atividade de auditoria interna devem ser comunicados pelo Responsável pela UAIG à alta administração, ao conselho, se houver, e à respectiva unidade responsável pela supervisão técnica, para estabelecimento de ações destinadas ao saneamento das inconformidades relatadas.

115.Os trabalhos de especialistas externos devem ser avaliados de acordo com os critérios de conformidade e de qualidade estabelecidos no PGMQ, o que não dispensa o estabelecimento de critérios específicos para a aceitação e incorporação das conclusões emitidas por tais especialistas aos trabalhos da UAIG.

CAPÍTULO V - OPERACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE AUDITORIA INTERNA

116.A execução das atividades previstas no Plano de Auditoria Interna deve contemplar, em cada caso, as etapas de planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento. O Responsável pela UAIG deve garantir, em todas as etapas dos trabalhos, a existência de adequada supervisão, com a finalidade de assegurar o atingimento dos objetivos do trabalho e a qualidade dos produtos.

117.As atividades de auditoria interna serão executadas por auditores da própria UAIG, ou caso seja necessário para assegurar as competências coletivas da equipe para a realização do trabalho, com a participação de auditores governamentais externos à UAIG.

118.O Responsável pela UAIG deve designar, para cada trabalho, equipe composta por auditores internos governamentais que possuam, coletivamente, a proficiência necessária para realizar a auditoria com êxito.

Seção I - Planejamento dos Trabalhos de Auditoria

119.Os auditores devem desenvolver e documentar um planejamento para cada trabalho a ser realizado, o qual deve estabelecer os principais pontos de orientação das análises a serem realizadas, incluindo, entre outras, informações acerca dos objetivos do trabalho, do escopo, das técnicas a serem aplicadas, das informações requeridas para os exames, do prazo de execução e da alocação dos recursos ao trabalho. A qualidade do planejamento requer a alocação de tempo e recursos suficientes para sua elaboração.

Considerações sobre o Planejamento dos Trabalhos

120.Devem ser considerados, no planejamento todos os aspectos relevantes para o trabalho, especialmente:

a) os objetivos e as estratégias da Unidade Auditada e os meios pelos quais o seu desempenho é monitorado;

b) os riscos significativos a que a Unidade Auditada está exposta e as medidas de controle pelas quais a probabilidade e o impacto potencial dos riscos são mantidos em níveis aceitáveis;

c) a adequação e a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada, comparativamente a uma estrutura ou modelo compatível e as oportunidades de se promover melhorias significativas em seus processos com eventual eliminação de controles ineficazes, contribuindo para o ganho de eficiência e melhoria dos serviços e produtos entregues;

d) a oportunidade de realização do trabalho em face da existência de dados e informações confiáveis, a disponibilidade de auditores com conhecimentos e habilidades específicas e a inexistência de impedimentos para a execução.

121.Devem ser determinados os recursos apropriados e suficientes para cumprir os objetivos do trabalho de auditoria, tendo por base uma avaliação da natureza e da complexidade de cada trabalho, os riscos e o grau de confiança depositado pelo auditor nas medidas tomadas pela administração para mitigá-los, as restrições de tempo e de recursos disponíveis, bem como a eventual necessidade de recursos externos, neste último quando requeridos conhecimentos e competências adicionais não disponíveis na UAIG.122. O planejamento da auditoria deve considerar as seguintes atividades, entre outras consideradas relevantes pela equipe, que devem ser devidamente documentadas:

a) análise preliminar do objeto da auditoria;

b) definição do objetivo e do escopo do trabalho, considerando os principais riscos existentes e a adequação e suficiência dos mecanismos de controle estabelecidos;

c) elaboração do programa de trabalho;

d) alocação da equipe de auditoria, consideradas as necessidades do trabalho, o perfil dos auditores e o tempo previsto para a realização dos exames; e

e) designação do auditor responsável pela coordenação dos trabalhos.

123.Os aspectos centrais do trabalho de auditoria devem ser analisados, compreendidos e compartilhados pelos membros da equipe durante a fase de planejamento.124.Ao planejar um trabalho a ser executado de forma compartilhada, as unidades de auditoria envolvidas devem estabelecer entendimento por escrito dos objetivos, do escopo, das responsabilidades e de outras expectativas, incluindo eventuais restrições à distribuição dos resultados do trabalho e ao acesso aos seus registros.

125.Nos trabalhos de consultoria deve ser estabelecido prévio entendimento com a Unidade Auditada quanto às expectativas, aos objetivos e ao escopo do trabalho, às responsabilidades e à forma de monitoramento das recomendações eventualmente emitidas. Esse entendimento deve ser adequadamente documentado.

Análise Preliminar do Objeto da Auditoria

126. Os auditores internos devem coletar e analisar dados e informações sobre a Unidade Auditada, com o intuito de obter conhecimentos suficientes sobre seu propósito, funcionamento, principais riscos e medidas tomadas pela administração para mitigá-los, de forma a estabelecer os objetivos dos trabalhos, os exames a serem realizados e os recursos necessários para a realização da auditoria.

127. Constituem fontes de informação passíveis de serem consideradas na análise preliminar, entre outros, interação com os gestores e especialistas, legislação, regimento interno, sistemas informatizados, registros e informações operacionais e financeiras, manuais operacionais, reportes do gerenciamento de riscos, resultados de auditorias anteriores, notícias veiculadas na mídia, denúncias e representações e ações judiciais eventualmente existentes.

Objetivos do Trabalho de Auditoria

128. Para cada trabalho de auditoria a ser realizado, devem ser estabelecidos objetivos específicos, a fim de delimitar o propósito, a abrangência, a extensão dos exames.

129. Ao desenvolver os objetivos do trabalho, os auditores devem considerar a probabilidade de erros significativos, fraudes, não conformidades e outras exposições a riscos a que a Unidade Auditada esteja sujeita.

130. Nos trabalhos de avaliação, os auditores devem conduzir uma análise preliminar dos principais riscos e das medidas de controle existentes, considerando o entendimento obtido sobre a Unidade Auditada e os objetivos do trabalho, refletindo nos tipos de testes a serem realizados e sua extensão.

131. Devem ser selecionados critérios adequados para avaliar a governança, o gerenciamento de riscos e os controles internos da gestão, os quais podem ser extraídos de várias fontes de informação, incluindo leis, regulamentos, princípios, políticas internas e boas práticas. Os critérios de avaliação a serem utilizados devem ser previamente apresentados e discutidos com os gestores das Unidades Auditadas.

132. Os auditores internos governamentais devem verificar se a Unidade Auditada estabeleceu critérios internos adequados para aferir se os objetivos e as metas da gestão têm sido alcançados. Se os critérios forem adequados, devem ser utilizados no trabalho de auditoria; se inadequados, os auditores internos governamentais devem identificar critérios apropriados, em discussão com os responsáveis pela gestão.

133. Para os serviços de consultoria, os objetivos dos trabalhos devem abordar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos na extensão previamente acordada e devem ser consistentes com valores, estratégias e objetivos da Unidade Auditada.

Escopo do Trabalho de Auditoria

134. O escopo estabelecido deve ser suficiente para alcançar os objetivos definidos para o trabalho e compreender uma declaração clara do foco, da extensão e dos limites da auditoria.

135. A UAIG poderá utilizar trabalhos de auditoria elaborados por outra UAIG, por órgão de controle externo ou entidade de auditoria privada como subsídio para a definição do escopo do trabalho. Nesse caso, deve ser observado se:

- a) a natureza, os objetivos, o período e a extensão desses trabalhos são compatíveis com o trabalho da auditoria interna que está sendo planejado;
- b) a auditoria foi realizada com base em riscos; e
- c) os trabalhos foram realizados em conformidade com os preceitos deste Referencial Técnico e de outras normas aplicáveis ao trabalho.

136. Nos trabalhos de avaliação, devem ser incluídas no escopo considerações sobre sistemas, registros, pessoal e propriedades físicas relevantes, inclusive se estiverem sob o controle de terceiros.

137. Nos trabalhos de consultoria, os auditores internos devem assegurar que o escopo do trabalho seja suficiente para alcançar os objetivos previamente acordados, zelando para que eventuais alterações ou restrições quanto ao escopo sejam apropriadamente discutidas e acordadas com a Unidade Auditada.

Programa de Trabalho

138.O programa de trabalho deve ser documentado e prever os procedimentos necessários para responder aos objetivos específicos da auditoria.

139.Nos trabalhos de avaliação, o programa de trabalho deve conter as questões de auditoria formuladas, os critérios adotados, as técnicas, a natureza e a extensão dos testes necessários para identificar, analisar, avaliar e documentar as informações durante a execução do trabalho de modo a permitir a emissão de opinião.

140.Nos serviços de consultoria, o programa de trabalho pode variar na forma e no conteúdo de acordo com a natureza do trabalho.

141.O programa de trabalho e os eventuais ajustes posteriores realizados devem ser adequadamente documentados e previamente aprovados pelo supervisor da auditoria.

Seção II - Desenvolvimento dos Trabalhos de Auditoria

142.O desenvolvimento dos trabalhos contempla as etapas de execução dos testes de auditoria, análise e avaliação e documentação, que devem ser apropriadamente supervisionadas com a finalidade de cumprir os objetivos do trabalho de auditoria.

Execução do Trabalho de Auditoria

143.Durante a execução dos trabalhos, os auditores internos governamentais devem executar os testes definidos no programa de trabalho, com a finalidade de identificar informações suficientes, confiáveis, relevantes e úteis.

144.Para a execução adequada dos trabalhos, os auditores internos governamentais devem ter livre acesso a todas as dependências da Unidade Auditada, assim como a seus servidores ou empregados, informações, processos, bancos de dados e sistemas. Eventuais limitações de acesso devem ser comunicadas, de imediato e por escrito, à alta administração ou ao conselho, se houver, com solicitação de adoção das providências necessárias à continuidade dos trabalhos de auditoria.

145.Ao iniciar os trabalhos de campo, a equipe de auditoria deve apresentar à Unidade Auditada o objetivo, a natureza, a duração, a extensão e a forma de comunicação dos resultados do trabalho.

146.A aceitação de trabalhos de consultoria decorrentes de oportunidades identificadas no decurso de um trabalho de avaliação depende de prévia inclusão no Plano de Auditoria Interna da UAIG.

147.Durante a realização dos trabalhos de consultoria, os auditores internos devem analisar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos de forma consistente com os objetivos do trabalho, mantendo-se atentos à existência de pontos significativos que devam ser considerados e comunicados à alta administração e ao conselho, se houver.

Análise e Avaliação

148.Os auditores internos governamentais devem analisar e avaliar as informações identificadas a partir da aplicação apropriada de técnicas e testes, comparando-as com os critérios levantados na fase de planejamento do trabalho, a fim de obter conclusões que permitam a formação de opinião fundamentada.

149.A equipe de auditoria deve informar e discutir com a alta administração da Unidade Auditada os achados que indicarem a existência de falhas relevantes, devendo ser concedido prazo para sua manifestação formal, com a finalidade de assegurar a oportunidade de apresentação de esclarecimentos, avaliações ou informações adicionais que contribuam para o entendimento dos fatos ou para a construção de soluções.

Documentação das Informações

150. Devem ser documentadas em papéis de trabalho as análises realizadas e as evidências produzidas ou coletadas pelos auditores internos governamentais em decorrência dos exames. As evidências devem estar organizadas e referenciadas apropriadamente e constituir informações suficientes, confiáveis, fidedignas, relevantes e úteis, de modo a suportar as conclusões expressas na comunicação dos resultados dos trabalhos.

151. Os papéis de trabalho devem ser organizados de forma a permitir a identificação dos responsáveis por sua elaboração e revisão. A revisão dos papéis de trabalho deve ser realizada com a finalidade de assegurar que o trabalho foi desenvolvido com consistência técnica, que seguiu o planejamento estipulado e que as conclusões e os resultados da auditoria estão adequadamente documentados.

152. Cabe ao Responsável pela UAIG definir procedimentos relativos à estrutura e à organização, bem como, a política de armazenamento de papéis de trabalho, preferencialmente em meio digital.

153. Independentemente do meio utilizado para a guarda dos papéis de trabalho, devem ser asseguradas a preservação e a rastreabilidade desses registros.

154. As políticas de concessão de acesso aos papéis de trabalho devem:

a) indicar as partes internas ou externas à UAIG que podem ter acesso aos registros e como eventuais solicitações de acesso devem ser tratadas;

b) considerar a necessidade de manutenção do sigilo das informações, de acordo com os preceitos legais; e

c) ser submetidas à apreciação da assessoria jurídica e à aprovação da alta administração do órgão ou entidade ao qual a UAIG está vinculada.

Supervisão dos Trabalhos de Auditoria

155. Os trabalhos de auditoria interna devem ser adequadamente supervisionados, de forma a assegurar o alcance dos objetivos, a consistência dos julgamentos profissionais significativos realizados no decorrer do trabalho e a qualidade dos produtos da auditoria.

156. O Responsável pela UAIG tem a responsabilidade geral pela supervisão dos trabalhos, a qual poderá ser delegada, sem prejuízo de sua responsabilidade, a integrantes do quadro funcional da UAIG com conhecimentos técnicos e experiência suficientes.

157. A supervisão deve ser exercida durante todo o trabalho, desde o planejamento até o monitoramento das recomendações emitidas, e deve incluir:

a) a garantia da proficiência da equipe;

b) o fornecimento de instruções apropriadas à equipe durante o planejamento do trabalho de auditoria e a aprovação do programa de trabalho;

c) a garantia de que o programa de trabalho aprovado seja cumprido e que eventuais alterações sejam devidamente autorizadas;

d) a confirmação de que os papéis de trabalho suportam adequadamente as observações, as conclusões e as recomendações do trabalho;

e) a segurança de que as comunicações do trabalho sejam precisas, objetivas, claras, concisas, construtivas, completas e tempestivas; e

f) a segurança de que os objetivos do trabalho de auditoria sejam alcançados.

158. A intensidade da supervisão deve variar conforme a proficiência e a experiência dos auditores internos governamentais e da complexidade do trabalho de auditoria.

159. Em auditorias com equipe composta por auditores de mais de uma UAIG, o processo de supervisão pode ser compartilhado entre os responsáveis pelas unidades de auditoria envolvidas, conforme definição das responsabilidades pelo trabalho realizada na fase de planejamento. 160. O Responsável pela UAIG deve estabelecer políticas e procedimentos destinados a assegurar que a supervisão dos trabalhos seja realizada e documentada, devendo ser estabelecidos mecanismos para a uniformização de entendimentos decorrentes dos julgamentos profissionais individuais.

Seção III - Comunicação dos Resultados

161. A comunicação dos resultados dos trabalhos de auditoria deve ter como destinatária principal a alta administração da Unidade Auditada, sem prejuízo do endereçamento de comunicações às demais partes interessadas, como os órgãos de controle externo e a sociedade.

162. A comunicação do trabalho representa o posicionamento da UAIG formado com base nas análises realizadas pela equipe de auditoria, as informações e esclarecimentos prestados pela gestão e as possíveis soluções discutidas com a Unidade Auditada.

163. As comunicações devem demonstrar os objetivos do trabalho, a extensão dos testes aplicados, as conclusões obtidas, as recomendações emitidas e os planos de ação propostos. As comunicações devem ser claras, completas, concisas, construtivas, objetivas, precisas e tempestivas.

164. A comunicação de resultado dos trabalhos de avaliação tem por objetivo apresentar a opinião e/ou conclusões dos auditores internos e deve:

a) considerar as expectativas e demais manifestações apresentadas no decurso dos trabalhos pela alta administração, pelo conselho, se houver e por outras partes interessadas;

b) estar suportada por informação suficiente, confiável, relevante e útil;

c) comunicar as conclusões sobre o desempenho da Unidade Auditada quanto aos aspectos avaliados, sendo este satisfatório ou insatisfatório; e

d) apresentar recomendações que agreguem valor à Unidade Auditada e que, precipuamente, tratem as causas das falhas eventualmente identificadas.

165. As comunicações sobre o andamento e os resultados dos trabalhos de consultoria podem variar na forma e no conteúdo, conforme a natureza do trabalho e as necessidades da Unidade Auditada.

166. A UAIG deve comunicar os resultados dos trabalhos por meio de relatórios ou outros instrumentos admitidos em normas de comunicação oficial federal, outras normas aplicáveis e boas práticas de auditoria interna, devendo, em qualquer caso, observar os requisitos deste Referencial Técnico.

167. No caso da existência de não conformidades com as diretrizes estabelecidas neste Referencial Técnico que tenham impacto nos resultados de um trabalho específico, a comunicação dos resultados deve divulgar o objeto, as razões e o impacto da não conformidade sobre o trabalho de auditoria e sobre os resultados do trabalho comunicados.

Divulgação dos Resultados

168. A comunicação final dos resultados dos trabalhos da UAIG deve ser publicada na Internet, como instrumento de accountability da gestão pública e de observância ao princípio da publicidade consignado na Constituição Federal, excetuando-se os trabalhos realizados por Auditores que atuam em órgãos ou entidades que desempenham atividades econômicas, comerciais ou regulatórias.

169. Antes da publicação do relatório, a Unidade Auditada deve ser consultada sobre a existência de informação sigilosa tratada na comunicação final dos resultados, conforme requisitos estabelecidos pela legislação em vigor.

170. No caso de trabalhos realizados sob sigilo ou que envolvam informações sigilosas, podem ser estabelecidas restrições sobre divulgação de informações relativas ao trabalho, tanto na interlocução com a Unidade Auditada quanto na comunicação e na publicação dos resultados.

171. Se uma comunicação final emitida contiver erro ou omissão significativa, o responsável pela UAIG deve comunicar a informação correta a todas as partes que tenham recebido a comunicação original e providenciar para que a versão anteriormente publicada seja atualizada.

Opiniões gerais

172. O responsável pela UAIG pode abordar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão da Unidade Auditada de uma forma ampla, considerando a organização como um todo, a partir da emissão de uma opinião geral.

173. A opinião geral deve ser emitida com base em um conjunto suficiente de trabalhos individuais de auditoria realizados durante um intervalo específico de tempo e deve estar respaldada em evidência de auditoria suficiente e apropriada. Quando a opinião geral for não favorável, devem ser expostas as razões para tal.

174. A emissão de opinião geral requer um adequado entendimento das estratégias, dos objetivos e dos riscos da Unidade Auditada e das expectativas da alta administração, do conselho, se houver, e de outras partes interessadas.

175.A comunicação de uma opinião geral deve incluir:

- a) o escopo, incluindo o período de tempo a que se refere a opinião, e suas limitações;
- b) uma consideração sobre os diversos trabalhos de auditoria individuais relacionados, incluindo aqueles realizados por outros provedores de avaliação;
- c) um resumo das informações que suportam a opinião;
- d) os riscos, a estrutura de controle ou outros critérios utilizados como base para a opinião geral;
- e) a opinião geral alcançada.

Seção IV - Monitoramento

176.É responsabilidade da alta administração da Unidade Auditada zelar pela adequada implementação das recomendações emitidas pela UAIG, cabendo-lhe aceitar formalmente o risco associado caso decida por não realizar nenhuma ação.

177.A implementação das recomendações comunicadas à Unidade Auditada deve ser permanentemente monitorada pela UAIG, devendo essa atividade ser prevista no Plano de Auditoria Interna.

178.A intensidade do processo de monitoramento deve ser definida com base nos riscos envolvidos, na complexidade do objeto da recomendação e no grau de maturidade da Unidade Auditada.

179.As recomendações emitidas nos trabalhos de auditoria devem ser acompanhadas de forma dinâmica e independente do instrumento de comunicação que as originou, podendo ser alteradas ou canceladas durante a fase de monitoramento em decorrência de alterações no objeto da recomendação ou no contexto da Unidade Auditada. No caso de recomendações provenientes de trabalhos de consultoria, deve ser considerada a forma de monitoramento definida com a Unidade Auditada no planejamento dos trabalhos.

180.Se a UAIG concluir que a Unidade Auditada aceitou um nível de risco que pode ser inaceitável para a organização, o responsável pela UAIG deve discutir o assunto com a alta administração ou o conselho, se houver.

181.As UAIG devem adotar sistemática de quantificação e registro dos resultados e benefícios da sua atuação, adotando princípios e metodologia compatíveis com regulamentação pelo órgão central do SCI de modo a permitir consolidação.

GLOSSÁRIO

Accountability: Obrigação dos agentes e das organizações que gerenciam recursos públicos de assumir integralmente as responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, inclusive sobre as consequências de seus atos e omissões.

Adicionar Valor (Agregar Valor): A atividade de auditoria interna agrega valor à organização (e às suas partes interessadas) quando proporciona avaliação objetiva e relevante e contribui para a eficácia e eficiência dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles.

Alta Administração: A alta administração representa o mais alto nível estratégico e decisório de um órgão ou entidade, seja ela parte da Administração Pública Federal Direta ou Indireta. Na Administração Pública Federal Direta, a alta administração é, em regra, composta pelos Ministros de Estado e pelos Secretários Nacionais; na Administração Indireta, são comuns as figuras dos Presidentes, Diretores-Presidentes e colegiados de Diretores. Todavia, para os efeitos deste Referencial Técnico, deve ser considerado como alta administração todo e qualquer responsável por tomar decisões de nível estratégico, independentemente da natureza da Unidade e das nomenclaturas utilizadas. São, portanto, as instâncias responsáveis pela governança, pelo gerenciamento de riscos e pelos controles internos da gestão, a quem a UAIG deve se reportar, por serem capazes de desenvolver uma visão de riscos de forma consolidada e definir o apetite a risco da organização, implementar as melhorias de gestão necessárias ao tratamento de riscos e dar efetividade às recomendações da UAIG. Nas Unidades Auditadas em que não exista a figura do conselho, a alta administração acumula as suas funções.

Assessores e Assessorias Especiais de Controle Interno (AECI): Cargos singulares ou estruturas nos Ministérios dirigidas pelos Assessores Especiais de Controle Interno, a quem incumbe assessorar diretamente os Ministros de Estado nos assuntos de competência do controle interno, entre outras atribuições. Os AECI estão situados na segunda linha de defesa, pois assessoram a gestão a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos e a supervisionar e monitorar controles.

Atividade de auditoria interna governamental: Atividade independente e objetiva de avaliação (assurance) e consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações das organizações públicas. A atividade de auditoria interna governamental está situada na terceira linha de defesa da gestão pública e tem como objetivo auxiliar uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles.

Auditor interno governamental: Servidor ou empregado público, civil ou militar, que exerce atividades de auditoria interna governamental, em uma Unidade de Auditoria Interna Governamental, cujas atribuições são alcançadas por este Referencial Técnico.

Ceticismo profissional: Postura que inclui uma mente questionadora e alerta para condições que possam indicar possível distorção devido a erro ou fraude e uma avaliação crítica das evidências de auditoria.

Componentes dos controles internos: Consideram-se como componentes dos controles internos: a) o ambiente de controle conjunto de normas, processos e estruturas que fornecem a base para a condução do controle interno da organização; b) avaliação de riscos - processo dinâmico e iterativo que visa a identificar, analisar e avaliar os riscos relevantes que possam comprometer a integridade da Unidade Auditada e o alcance das metas e dos objetivos institucionais; c) atividades de controle - conjunto de ações estabelecidas por meio de políticas e de procedimentos, que auxiliam a Unidade Auditada a mitigar os riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos e a salvaguarda de seus ativos; d) informação e comunicação - processo de obtenção e validação da consistência de informações sobre as atividades de controle interno e de compartilhamento que permite a compreensão da Unidade Auditada sobre as responsabilidades e a importância dos controles internos; e) atividades de monitoramento - conjunto de ações destinadas a acompanhar e a avaliar a eficácia dos controles internos.

Comunicações (atributos): As comunicações da UAIG devem ser: a) claras: facilmente compreendidas e lógicas, sem linguagem técnica desnecessária e com todas as informações significativas e relevantes; b) completas: sem omissão de qualquer dado que seja essencial à compreensão dos resultados da auditoria e com todas as informações significativas e relevantes que dão suporte às conclusões e recomendações; c) concisas: diretas, que evitam a elaboração desnecessária, detalhes supérfluos, redundância e excesso de palavras; d) construtivas: úteis à Unidade Auditada e condutoras das melhorias necessárias à gestão; e) objetivas: apropriadas, imparciais e neutras, resultado de um julgamento justo e equilibrado de todos os fatos e circunstâncias relevantes; f) precisas: livres de erros e distorções e fiéis aos fatos fundamentais; e g) tempestivas: oportunas, permitindo à Unidade Auditada aplicar ações preventivas e corretivas apropriadas.

Conflito de interesses: Situação na qual o auditor interno governamental tem interesse profissional ou pessoal conflitante com o desempenho da auditoria, comprometendo sua objetividade. O conflito pode surgir antes ou durante o trabalho de auditoria e criar uma aparência de impropriedade que pode abalar a confiança no auditor, na UAIG, na Unidade Auditada ou na atividade de auditoria interna.

Conselho: Estrutura colegiada com poder decisório encarregada de gerir, em nível estratégico, as atividades e a administração de um órgão ou entidade da Administração Pública Federal, não se confundindo com conselhos e comissões de caráter opinativo. Na Administração Pública Federal, a figura do conselho com poderes decisórios é mais comum na Administração Indireta. Normalmente, os conselhos são formados por representantes dos acionistas ou por um colegiado de diretores. Sua denominação pode variar de acordo com a organização, de modo que o enquadramento de um colegiado como "conselho" deve ser realizado com base nas suas atribuições e poderes legais e regimentais. Caso não exista na organização, suas atribuições são absorvidas pela alta administração.

Controles internos da gestão: Processo que envolve um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela alta administração, pelos gestores e

pelo corpo de servidores e empregados dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal,

destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; b) cumprimento das obrigações de accountability; c) cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis; e d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa a essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

Fraude: Quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. As fraudes são perpetradas por partes e organizações, a fim de se obter dinheiro, propriedade ou serviços; para evitar pagamento ou perda de serviços; ou para garantir vantagem pessoal ou em negócios.

Gerenciamento de riscos: Processo para identificar, analisar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

Gestores: Servidores ou empregados públicos, civis ou militares, ocupantes de cargo efetivo ou em comissão, que compõem o quadro funcional dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, responsáveis pela coordenação e pela condução dos processos e atividades da unidade, incluídos os processos de gerenciamento de riscos e controles.

Governança: Combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos. A governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Informações (atributos): As evidências coletadas e as produzidas pelos auditores internos governamentais devem se constituir de informações: a) confiáveis: as melhores informações possíveis serem obtidas através da utilização de técnicas de auditoria apropriadas; b) relevantes: dão suporte às observações e às recomendações do trabalho de auditoria e são consistentes com os objetivos do trabalho; c) suficientes: concretas, adequadas e convincentes, de forma que uma pessoa prudente e informada chegaria às mesmas conclusões que o auditor interno governamental; e d) úteis: auxiliam a organização a atingir as suas metas.

Objeto de auditoria: Unidade, função, processo, sistema ou similar, sob a responsabilidade de uma Unidade Auditada, sobre a qual pode ser realizada atividades avaliação ou consultoria pela UAIG.

Programa de Trabalho de Auditoria: Documento que relaciona os procedimentos a serem executados durante um trabalho de auditoria, desenvolvido para cumprir o planejamento do trabalho.

Responsável pela Unidade de Auditoria Interna Governamental (Responsável pela UAIG): Mais alto nível de gestão da UAIG, responsável pela conformidade da atuação da UAIG com o presente Referencial Técnico e com as demais normas e boas práticas aplicáveis à atividade de auditoria interna governamental, independentemente do exercício direto de suas atribuições ou de eventual delegação de competência. No SCI, ocupam tal posição: a) na CGU, o Secretário Federal de Controle Interno; b) nas Ciset, os respectivos Secretários de Controle Interno; e c) nas Audin, os Auditores-Chefes.

Risco: Possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos da Unidade Auditada. Em geral, o risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.

Serviços de avaliação: Atividade de auditoria interna governamental que consiste no exame objetivo da evidência, com o propósito de fornecer ao órgão ou entidade da Administração Pública Federal uma avaliação tecnicamente autônoma e objetiva sobre o escopo da auditoria.

Serviços de consultoria: Atividade de auditoria interna governamental que consiste em assessoramento, aconselhamento e serviços relacionados, prestados em decorrência de solicitação específico órgão ou entidade da Administração Pública Federal, cuja natureza e escopo são acordados previamente e que se destinam a adicionar valor e a aperfeiçoar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e a implementação de controles internos na organização, sem que o auditor interno governamental assumam qualquer responsabilidade que seja da administração da Unidade Auditada.

Supervisão técnica: Atividade exercida pelo Órgão Central do SCI e pelos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, em suas respectivas áreas de jurisdição. Desdobra-se por meio da normatização, da orientação, da capacitação e da avaliação do desempenho das unidades que compõem o SCI e das unidades auxiliares ao sistema, com a finalidade de harmonizar a atuação, promover a aderência a padrões técnicos de referência nacional e internacional e buscar a garantia da qualidade dos trabalhos realizados pelas UAIG. A supervisão técnica não implica em subordinação hierárquica.

Unidade Auditada: Órgão ou entidade da Administração Pública Federal para o qual uma determinada UAIG tem a responsabilidade de contribuir com a gestão, por meio de atividades de avaliação e de consultoria. Para os fins deste Referencial Técnico, o termo Unidade Auditada, no contexto dos trabalhos de avaliação e consultoria, também pode ser compreendido como macroprocesso, processo, unidade gestora ou objeto sobre o qual incide um trabalho de auditoria.

Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG): Unidade responsável pela prestação de serviços independentes e objetivos de avaliação e de consultoria, desenvolvidos para adicionar valor e melhorar as operações da organização e que reúna as prerrogativas de gerenciamento e de operacionalização da atividade de auditoria interna governamental no âmbito de um órgão ou entidade da Administração Pública Federal. Consideram-se UAIG as unidades integrantes do SCI e os órgãos auxiliares. As UAIG estão posicionadas na terceira linha de defesa do Poder Executivo Federal.

Unidades de auditoria interna singulares (Audiin): Unidades de auditoria interna singulares vinculadas a órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta e Indireta. Nos termos deste Referencial Técnico, o Denasus se equipara às Audiin, sendo considerados como auxiliares do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

Universo auditável: Conjunto de objetos de auditoria passíveis de ser priorizados pela UAIG para a elaboração do Plano de Auditoria Interna.

ANTONIO CARLOS BEZERRA LEONEL

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.

ANO
**20
21**



RELATÓRIO DE GESTÃO

UFDPAr





UNIVERSIDADE
FEDERAL DO DELTA
DO PARNAÍBA

ANO
**20
21**

RELATÓRIO DE GESTÃO

UFDPAr

Relatório de Gestão do exercício de 2021 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal de 1988. Elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa n. 84, de 22 de abril de 2020, da Decisão Normativa TCU n. 187, de 09 de setembro de 2020, Decisão Normativa TCU n. 188, de 30 de setembro de 2020 e do Guia para Elaboração na forma de Relato Integrado, de 2020.

DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR DA UFDPAr

REITORIA

Alexandro Marinho Oliveira
Reitor

José Natanael Fontenele Carvalho
Vice-Reitor

ÓRGÃOS SUPLEMENTARES

Maurílio Lacerda Leonel Junior
Superintendente de Tecnologia da Informação
(STI)

Paulo Henrique Malveira Vasconcelos
Prefeito Universitário
(PREUNI)

Cátia Regina Furtado da Costa
Biblioteca Central Professor Cândido Athayde
(BCPCA)

PRó -REITORIAS

José Natanael Fontenele Carvalho
Pró-Reitor de Planejamento
(PROPLAN)

Jonas Guimarães Junior
Pró-Reitor de Administração
(PRAD)

Jorgete Freire de Carvalho
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
(PROGEP)

Algeless Milka P. Meireles da Silva
Pró-Reitora de Ensino de Graduação
(PREG)

Daniel Fernando P. Vasconcelos
Pró-Reitor de Pós-graduação, Pesquisa e
Inovação (PROPOPI)

Severino Cavalcante de Sousa Junior
Pró-Reitor de Extensão
(PREX)

Luciana Mary da Silva Carvalho
Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
(PRAE)

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Mara Águida Porfirio Moura

Diretora de Governança e Gestão de Recursos
PROPLAN

Raphaela da Mota Silva

Coordenadora de Planejamento Institucional
PROPLAN

Mayan Sousa Coelho Dos Santos

Estagiário

Thalita Rodrigues Dos Santos

Estagiária

Wanderson Galeno Silva

Estagiário

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAEA	Auxílio Alimentação Emergencial Ampliado
AC	Auxílio Creche
AE	Auxílio Emergencial
ERA	Auxílio Emergencial Retorno
AID	Auxílio Inclusão Digital
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
AR	Auxílio Residência
ASSESP	Assessoria Especial do Reitor
ASSINTER	Assessoria para Assuntos Internacionais
BAE	Bolsa de Apoio Estudantil
BCPCA	Biblioteca Central Professor Cândido Athayde
BINCS	Bolsa de Inclusão Social
CADUNI	Cadastro Universitário
CAMEN	Câmara de Ensino
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Coordenadoria de Compras
CCADM	Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração
CCBIO	Coordenação do Curso de Licenciatura em Ciências Biológicas
CCBIOMED	Coordenação do Curso de Bacharelado em Biomedicina
CCCONT	Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis
CCECON	Coordenação do Curso de Bacharelado em Economia
CCEP	Coordenação do Curso de Bacharelado em Engenharia de Pesca
CCFISIO	Coordenação do Curso de Bacharelado em Fisioterapia
CCI	Coordenadoria de Comunicação Institucional
CCMAT	Coordenação do Curso de Licenciatura em Matemática
CCMED	Coordenação do Curso de Bacharelado em Medicina
CCPED	Coordenação do Curso de Bacharelado em Pedagogia

CCPSI	Coordenação do Curso de Bacharelado em Psicologia
CCTUR	Coordenação do Curso de Bacharelado em Turismo
CE	Comissão de Ética
CGIRC	Comitê Interno de Governança, Integridade, Riscos e Controles
CGU	Controladoria Geral da União
CMRV	Campus Ministro Reis Velloso
CONSAD	Conselho de Administração
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPG	Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação
CZDP	Coleção Zoológica do Delta
DAA	Diretoria de Administração Acadêmica
DG	Diretoria de Governança
DN	Decisão Normativa
DNS	Domain Name System
DO	Doutorado Acadêmico
EAMRV	Escola de Aplicação Ministro Reis Velloso
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ES	Especialização
ESTAQ	Estação de Aquicultura
ETP	Estudo Técnico Preliminar
FADEX	Fundação Cultural e de Fomento à Pesquisa, Ensino, Extensão e Inovação
GEPG	Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação
GPE	Grau de Participação Estudantil
GR	Gabinete da Reitoria
HDELTA	Herbário do Delta do Parnaíba
HU	Hospital Universitário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições Federais de Ensino Superior

IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
LEB	Laboratório-Escola de Biomedicina
LOA	Lei Orçamentária Anual
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
ME	Mestrado Acadêmico
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MUV	Museu da Vila
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
NEPSIN	Núcleo de Estudos em Psicologia e Inovação Educativa
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
OII	órgãos Internos de Integridade
OUV	Ouvidoria
PAC	Plano Anual de Contratações
PCS	Portador de Curso Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC	Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PIBIC	Programa de Iniciação Científica
PIBID	Programa de Iniciação à Docência
PIBIEX	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação a Extensão
PIBITI	Programa de Iniciação Tecnológica
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual da União
PPGAPM	Programa de Pós-Graduação em Artes, Patrimônio e Museologia
PPGBIOTEC	Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia
PPGCBM	Programa de Pós-Graduação em Ciências Biomédicas
PPGPSI	Programa de Pós-Graduação em Psicologia
PPGSF	Programa de Pós-Graduação em Saúde da Família
PQ-UFDPar	Programa de Produtividade em Pesquisa

PRAD	Pró-Reitoria de Administração
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantil
PREG	Pró-Reitoria de Graduação
PREUNI	Prefeitura Universitária
PREX	Pró-Reitoria de Extensão
PRODEPS	Programa de Desenvolvimento da Preceptoría em Saúde
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROJUR	Procuradoria Jurídica Federal
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PROPOPI	Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação
RCO	Relatório de Cumprimento do Objetivo
RES	Residência Multiprofissional Atenção Básica/ Saúde da Família
RG	Relatório de Gestão
PRP	Programa de Residência Pedagógica
RP	Residência Pedagógica
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
RU	Restaurante Universitário
SEF	Serviço-Escola de Fisioterapia
SEMEX	Seminário de Extensão e Cultura
SEP	Serviço-Escola de Psicologia
SePos	Seminário de Pós-Graduação
SESu	Secretaria de Educação Superior
SIADS	Sistema Integrado de Gestão Patrimonial
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIC	Seminário de Iniciação Científica Seminário de Iniciação Científica
SIEG	Seminário de Ensino de Graduação
SIEPEX	Seminário Integrador de Ensino, Pesquisa e Extensão
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SISU	Sistema de Seleção Unificada

SITec	Seminário de Iniciação Tecnológica
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termo de Execução Descentralizada
TI	Tecnologia da Informação
TRV	Transferência Voluntária
TSG	Taxa de Sucesso na Graduação
UFAPE	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFCat	Universidade Federal de Catalão
UFDPAr	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
UG	Unidade Gestora
USC	Unidade Setorial de Correição
VPA	Variações Patrimoniais Aumentativas
VPD	Variações Patrimoniais Diminutivas
VPN	Virtual Private Network

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Mapa do Piauí com sinalização na cidade de Parnaíba.
- Figura 2 - Marcos históricos, desde a origem do CMRV à criação da UFDPAr.
- Figura 3 – Cursos de Graduação ofertados pela UFDPAr.
- Figura 4 – Programas de Pós-Graduação ofertados pela UFDPAr.
- Figura 5 – Área física da UFDPAr em 2021.
- Figura 6 - Missão, Visão e Valores da UFDPAr.
- Figura 7– Princípios Norteadores da UFDPAr.
- Figura 8 – Princípios de Governança.
- Figura 9 – Estrutura de Governança da UFDPAr.
- Figura 10 - Estrutura Organizacional da UFDPAr.
- Figura 11 - Modelo de Governança da UFDPAr.
- Figura 12 - As sete fases de execução do Plano de Risco da UFDPAr.
- Figura 13 – Aplicação da ferramenta Análise de SWOT.
- Figura 14 – Portfólio de Produtos de Comunicação Institucional.
- Figura 15 – Quantitativo de Processos movimentados no SIPAC em 2021.
- Figura 16 – Indicadores de Custo Corrente Sem HU Por Aluno Equivalente.
- Figura 17 – Indicadores Alunos Tempo Integral por Professor Equivalente.
- Figura 18 – Indicadores de Aluno Tempo Integral Por Funcionário Equivalente (Sem HU).
- Figura 19 – Indicadores Tempo Integral por Funcionário Equivalente.
- Figura 20 – Indicadores Grau de Participação Estudantil.
- Figura 21 – Indicadores de Grau de Envolvimento com Pós-Graduação.
- Figura 22 – Conceito CAPES/MEC de Pós-Graduação.
- Figura 23 – Indicadores de Qualificação do Corpo Docente.
- Figura 24 – Indicadores da Taxa de Sucesso na Graduação
- Figura 25 - Editais para Ingresso na UFDPAr.
- Figura 26 - Outros Editais para Ingresso na UFDPAr.



Figura 27 - Desempenho do Ensino da Graduação em 2021.

Figura 28 - Quantitativo de Bolsas e Titulados na Pós-Graduação em 2021.

Figura 29 - Evolução da participação discente nos Programas de Pós-Graduação (2019-2021).

Figura 30 - Distribuição dos planos de trabalho desenvolvidos no PIBIC por área.

Figura 31 - Projetos em Execução/Concluídos em 2021.

Figura 32 – Programas de apoio a atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação e pós-graduação executados em 2021.

Figura 33 - Convênios firmados entre a UFDPPar e Instituições internacionais em 2021.

Figura 34 - Resultados dos Programas de Pós-graduação em 2021.

Figura 35 – Quantitativo de bolsas de Extensão PIBIEX em 2021 e comparação com o ano anterior.

Figura 36 - Demonstrativo dos programas e projetos de extensão cadastrados vigentes em 2021.

Figura 37 – Tela do Canal da TV UFDPPar com a apresentação dos trabalhos do II SIEPEX.

Figura 38 – Comparativo de vagas ofertadas em Editais da PRAE entre 2020 e 2021

Figura 39 - Recursos do PNAES gastos ao longo do ano de 2021.

Figura 40 - Desempenho da Política de Assistência Estudantil da UFDPPar.

Figura 41 – Perfil do pessoal docente da UFDPPar em 2021.

Figura 42 – Perfil do pessoal técnico-administrativo da UFDPPar em 2021.

Figura 43 – Quantitativo de servidores titulados, por categoria, em 2021.

Figura 44 – Quantitativo de Servidores afastados, aposentados e pensionistas, e cedidos para a UFDPPar em 2021.

Figura 45 – Principais iniciativas e resultados de TI em 2021.

Figura 46 – Principais informações complementares em TI em 2021.

Figura 47 – Estratégias e desempenho da Biblioteca em 2021.

Figura 48 – Principais ações desenvolvidas pela Divisão de Bens em 2021.

Figura 49 – Ações realizadas pela PREUNI em 2021.



Figura 50 – Ações que visam garantir a acessibilidade na UFDPAr.

Figura 51 – Estrutura de acessibilidade das unidades que integram a UFDPAr.

Figura 52 – Processos de compras ou contratação de serviços movimentados pela CC em 2021, por modalidade de licitação.

Figura 53 – Processos de compras ou contratação de serviços movimentados pela CC em 2021, por continuidade na tramitação.

Figura 54 - Percentual de despesas empenhadas em relação ao Orçamento de Custeio (ação 20RK) e ao Orçamento Geral da UFDPAr para o exercício 2021.

Figura 55 – Orçamento Geral em 2021.

Figura 56 – Execução Orçamentária conforme as ações 00PW e 00S6 em 2021.

Figura 57 – Execução Orçamentária conforme as ações 09HB e 20GK em 2021.

Figura 58 – Execução Orçamentária conforme as ações 20RK e 20TP em 2021.

Figura 59 – Execução Orçamentária conforme as ações 0181 e 212B em 2021.

Figura 60 – Execução Orçamentária conforme as ações 2004 e 4002 em 2021.

Figura 61 – Execução Orçamentária conforme a ação 4572 em 2021.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Principais normas de atuação específicas da UFDPAr.
- Quadro 2 – Ações futuras a serem desenvolvidas pela Comunicação Institucional.
- Quadro 3 - Principais ações da Ouvidoria em 2021.
- Quadro 4 – Ações da Ouvidoria Planejadas para 2022.
- Quadro 5 – Indicadores de Desempenho 2021.
- Quadro 6 - Editais de Auxílios da Assistência Estudantil 2021.
- Quadro 7 – Principais iniciativas e resultados de TI em 2021.
- Quadro 8 – Processos em tramitação: inventário e doação de bens.
- Quadro 9 – Imobilizado da UFDPAr ao final do 4º trimestre de 2021.
- Quadro 10 – Bens Móveis da UFDPAr ao final do 4º trimestre de 2021.
- Quadro 11 – Processos movimentados pela CC em 2021.
- Quadro 12 – Balanço Patrimonial.
- Quadro 13 – Ativos e Passivos Financeiros e Permanentes.
- Quadro 14 – Compensações.
- Quadro 15 – Demonstrativo do Superávit/Déficit Financeiro apurado no Balanço Patrimonial.
- Quadro 16 – Balanço Orçamentário.
- Quadro 17 – Demonstrativo de Execução dos Restos a Pagar Não Processados
- Quadro 18 – Demonstrativo de Execução dos Restos a Pagar Processados e Não Processados Liquidados.
- Quadro 19 – Balanço Financeiro.
- Quadro 20 - Demonstração das Variações Patrimoniais.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado Patrimonial do Período.

Tabela 2 – Composição das Variações Patrimoniais Aumentativas.

Tabela 3 – Composição das Variações Patrimoniais Diminutivas.

Tabela 4 – Patrimônio Líquido

Tabela 5 – Balanço Orçamentário

Tabela 6 - Receitas Arrecadadas por Categorias Econômica.

Tabela 7 – Despesas Correntes e de Capital Executadas por Grupo.

Tabela 8 – Resultado Financeiro do Período.

Tabela 9 – Total Ingressos.

Tabela 10 – Recebimentos Extraorçamentários.

Tabela 11 – Total dos Dispêndios .

SUMÁRIO

SAUDAÇÕES	17
MENSAGEM DO REITOR	18
VISÃO GERAL E ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO	21
Identificação da Instituição	22
Estrutura Física	29
Missão, Visão e Valores	30
Princípios Institucionais	30
Objetivos Institucionais	32
Modelo de Negócio	33
Principais Normas Direcionadoras de Atuação da UFDPAr	34
Estrutura Organizacional e de Governança	35
RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS	41
Perspectivas acerca da Implantação da Gestão de Riscos em 2022.....	43
Desafios identificados pelas Unidades Organizacionais	44
GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO	46
Estrutura de Governança	46
Relacionamento com a Sociedade.....	46
Coordenadoria de Comunicação Institucional.....	48
Ouvidoria.....	51
Assuntos Estudantis.....	54
Relacionamento com Fornecedores	56
Resultados e Desempenho da Gestão	56
Indicadores de Desempenho do TCU	56
Ensino de Graduação	63
Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação	68
Extensão Universitária	76
Atividade de Integração, Ensino, Pesquisa e Extensão	
Assuntos Estudantis.....	83



Gestão de Pessoas e Competências	89
Tecnologia da Informação	96
Acesso à Informação Técnica, Científica e Profissional para Fins Acadêmicos – Biblioteca Central Professor Cândido Athayde	
Gestão Patrimonial e Infraestrutura	103
Gestão de Licitações e Contratos	113
Gestão Orçamentária	117
Ações de Combate e Adequações à Pandemia de COVID-19	126

INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS..... 126

Situação e Desempenho Financeiro, Orçamentário e Patrimonial da UFDPAr 126

ANEXOS E LINKS (Em construção)

Estatuto da UFDPAr

Plano de Integridade

SAUDAÇÕES



Apresenta-se o Relatório de Gestão da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPa) relativo ao exercício de 2021.

Este Relatório integra a Prestação de Contas da Administração Pública Federal, que é o instrumento de gestão pública por meio do qual os administradores e/ou responsáveis pela governança e atos da gestão dos órgãos, entidades ou fundos dos poderes da União apresentam e divulgam “informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional previstos nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal” (BRASIL, 2020).

Os dados e as informações aqui apresentados buscam fornecer uma visão clara e concisa sobre a geração de valor público a qual a UFDPa busca alcançar ao longo do tempo, evidenciando suas estratégias, governança, desempenho e perspectivas, no contexto de seu ambiente externo. Ressalta-se que tais dados e informações são de responsabilidade dos gestores e servidores das diversas unidades e subunidades que compõem a UFDPa.

O Relatório de Gestão da UFDPa - Exercício 2021 será apreciado pelo Conselho Universitário (CONSUNI), de acordo com a Instrução Normativa n. 84, de 22 de abril de 2020, a Decisão Normativa TCU n. 187, de 09 de setembro de 2020, a Decisão Normativa TCU n. 188, de 30 de setembro de 2020 e o Guia para Elaboração na forma de Relato Integrado.

Desejamos uma boa e proveitosa leitura!

Se tiver alguma dúvida ou sugestão, não deixe de entrar com contato conosco pelos e-mails:

diretoriadegovernanca.ufdpar@ufpi.edu.br

coordenadoriadeplanejamento.ufdpar@ufpi.edu.br

ouvidoriaphb@ufpi.edu.br

MENSAGEM DO REITOR

Com muito entusiasmo, apresentamos o Relatório de Gestão referente às atividades desenvolvidas ao longo do ano de 2021. Este documento foi organizado de forma clara e objetiva, atendendo as recomendações dos órgãos de controle, de modo que garantimos a precisão e fidedignidade dos dados e informações aqui apresentados.

Os desafios de gestão foram inúmeros, com a revisão constante das ações planejadas, adequação de normas e regulamentos internos, considerando os efeitos da Pandemia da COVID-19, que continuaram impactando o cotidiano da Instituição e de toda a população brasileira.

Com o avanço da vacinação, foi possível o retorno presencial das atividades administrativas e, por meio de uma grande mobilização da comunidade acadêmica, conseguimos também retornar, de forma presencial, algumas atividades práticas em laboratórios especializados. Para a segurança de todos, as demais disciplinas continuaram sendo ministradas com o auxílio de plataformas de ensino à distância.

Com a consciência do papel transformador, mas também da responsabilidade social da UFDPAr, dedicamos uma atenção especial à assistência estudantil, buscando atender de forma prioritária os estudantes em vulnerabilidade socioeconômica.

Buscamos manter uma política consistente de priorização e valorização das atividades- fim, ou seja, do ensino, da pesquisa e da extensão. Trabalhamos de forma intensa e coletivamente na busca incessante por soluções para os problemas que se apresentavam cotidianamente na Universidade, ampliados pelo cenário pandêmico.



**Prof. Dr. Alexandre
Marinho Oliveira**
Reitor da UFDPAr



**Prof. Dr. José Natanael
Fontenele Carvalho**
Vice-Reitor da UFDPAr



Convidamos a comunidade acadêmica e a sociedade em geral a conferir, neste Relatório de Gestão, os desafios e realizações da UFDPAr durante o ano de 2021. Reafirmamos o nosso compromisso com a transparência e divulgação das ações e resultados alcançados por esta Instituição Federal de Ensino Superior.

A seguir, apresentamos os principais números da UFDPAr em 2021:

UFDP_{ar} EM NÚMEROS



GRADUAÇÃO



- N° de Cursos de Graduação: **12**
- N° de Cursos de Grau Bacharelado: **9**
- N° de cursos de Grau Licenciatura: **3**
- Modalidade Presencial: **12**
- N° de Alunos Matriculados: **4262**

PÓS-GRADUAÇÃO



- N° de Cursos de Pós-Graduação: **7**
- Doutorados: **1**
- Mestrados: **5**
- N° de Alunos nos Programas de Mestrado e Doutorado: **124**
- Especialização: **1**
- Residência Multiprofissional: **1**
- N° de Cursos "Nota CAPES 4": **3**



SERVIDORES

- N° de servidores Docentes do Magistério Superior efetivos: **227**
- N° de servidores Técnico-Administrativos em Educação: **83**

EXTENSÃO



- N° de Programas e Projetos Cadastrados: **53**
- N° de Bolsas Pagas Mensalmente: **50**

ASSUNTOS ESTUDANTIS E COMUNITÁRIOS

- N° de Auxílio de Inclusão para alunos e servidores: **5**
- N° de alunos assistidos pelos benefícios de Inclusão: **1.437**
- N° de Auxílio de Alimentação para alunos e servidores: **3**
- N° de alunos assistidos pelos benefícios de Alimentação: **644**



PESQUISA

- N° de projetos de pesquisa (em execução): **85**
- N° de projetos de pesquisa (concluídos): **30**
- N° de bolsas de iniciação científica na graduação: **60**
- N° de Pesquisadores Contemplados no Programa de Incentivo a Publicação (R\$ 59.300,00): **32**



ORÇAMENTO

- Orçamento Aprovado: **R\$ 72.413.493,00**
- Percentual de Despesas com Pessoal, em cargos sociais e benefícios: **83,83%**
- Percentual de Outras Despesas: **16,17%**



INFRAESTRUTURA



- N° de Campi: **01**
- Área terreno: **316.051,51**
- Área Construída até 2021: **32.438,79 m²** (Campus e Unidades)

VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

UFDPar



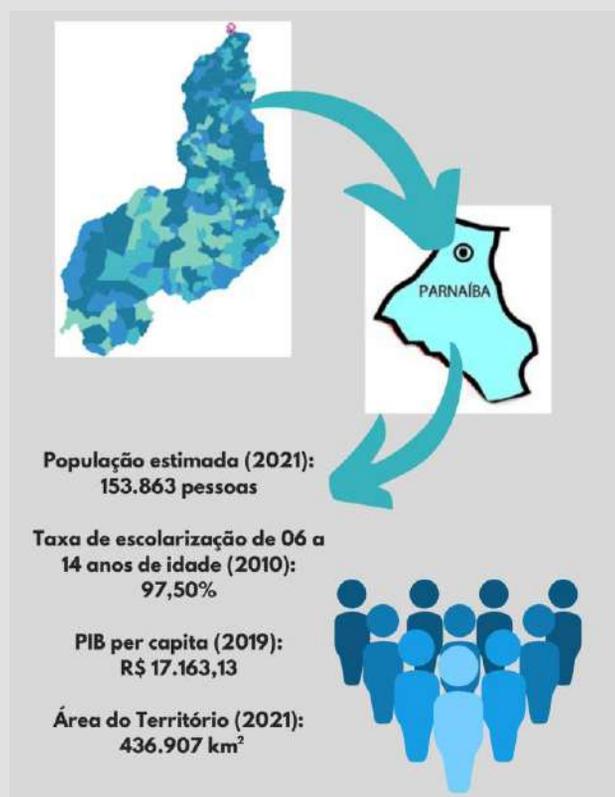
IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO: ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS

CONTEXTUALIZAÇÃO GEOGRÁFICA E REGIONAL

A UFDPAr fica situada no extremo norte do Estado do Piauí, distando, por via rodoviária, 343 quilômetros de Teresina, capital do Piauí. Está localizada à Av. São Sebastião, nº 2819, CEP 64202-020, em Parnaíba-PI (Figura 1).

O município possui uma população estimada, em 2021, de 153.863 mil habitantes (IBGE, 2022), sendo o segundo mais populoso do Estado. A cidade de Parnaíba possui belezas naturais, algumas dotadas de grande valor histórico para o Piauí. Nas proximidades do centro comercial, na região denominada de Porto das Barcas, existem inúmeros imóveis históricos. O município desponta como importante centro turístico piauiense, sendo uma base de apoio para quem deseja conhecer o litoral do Piauí, o Delta do Rio Parnaíba, os Lençóis Maranhenses e a Costa Oeste do Estado do Ceará.

Figura 5 - Mapa do Piauí com sinalização na cidade de Parnaíba



Fonte: IBGE (2022).

A região do Delta do Parnaíba unifica, por suas características históricas geográficas, biológicas e até mesmo sociais, econômicas e culturais, regiões pertencentes aos estados do Ceará, Piauí e Maranhão. Nesta região, a cidade de Parnaíba ocupou historicamente uma posição de destaque quando ocorreram dois ciclos econômicos de significado nacional – o primeiro baseado na produção de charque e o segundo, na produção de cera de carnaúba.

Outros municípios dependem, de alguma forma, da infraestrutura já implantada na cidade de Parnaíba, como Luís Correia, Ilha Grande, Cajueiro da Praia, Joaquim Pires, Bom Princípio, Buriti dos Lopes, Murici dos Portelas (do Piauí), Araiões, Tutóia, Paulino Neves, Magalhães de Almeida e Água Doce (do Maranhão), Chaval, Barroquinha, Granja (do Ceará) (UFDPAr, 2021).

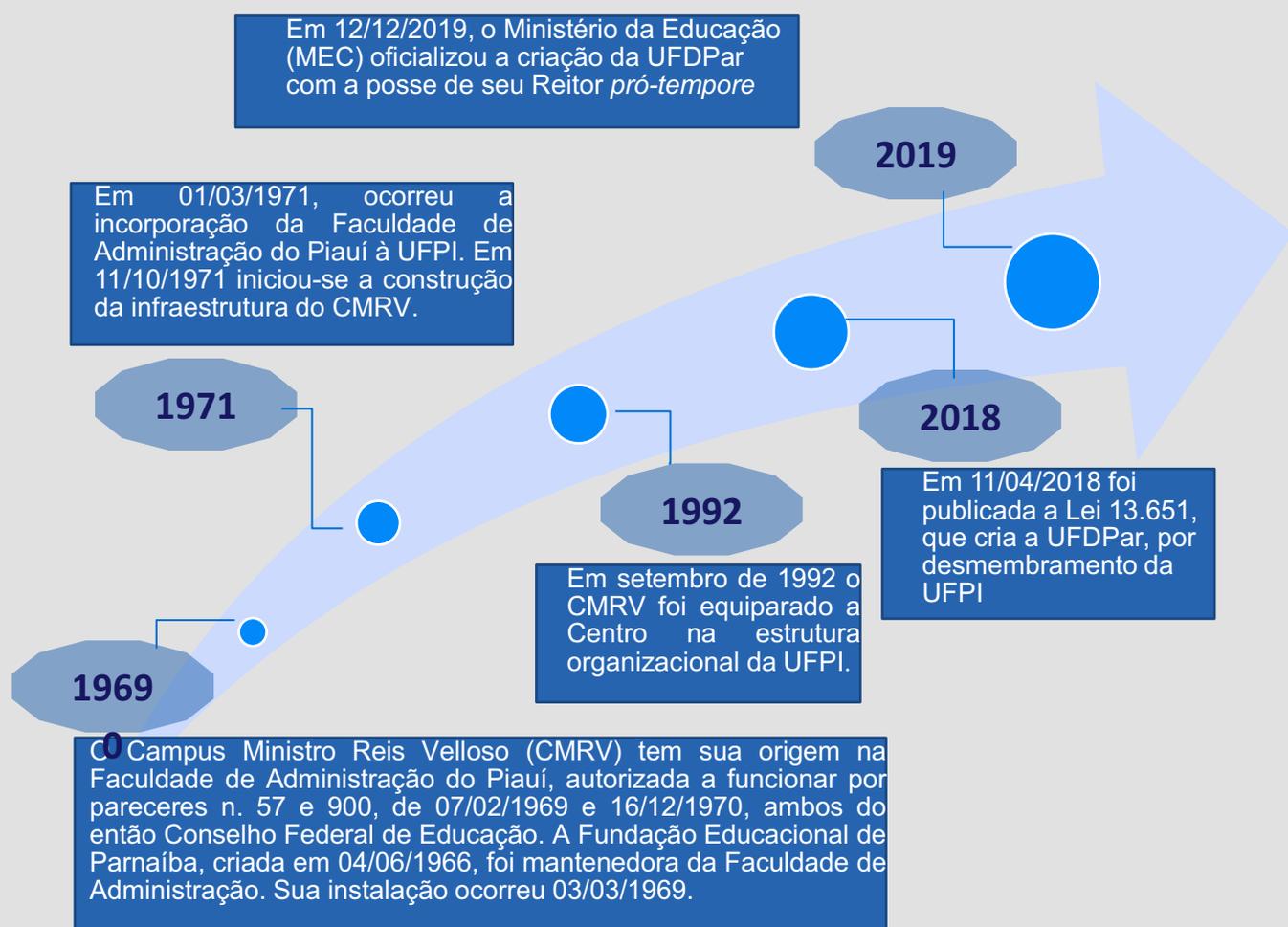
IDENTIFICAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO INSTITUCIONAL

A Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr) criada pela Lei nº 13.651 de 11 de abril de 2018, código e-MEC nº 25277, é uma instituição pública federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação, com natureza jurídica de autarquia, mantida pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (código e-MEC nº 17818).

Considerando o processo de implantação da UFDPAr, o Ministério da Educação (MEC) e a Universidade Federal do Piauí (UFPI), assinaram um Termo de Cooperação Técnica entre, em 26 de dezembro de 2018, que tem por objeto a conjugação de esforços entre as referidas partes para a implantação da UFDPAr, visando a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Atualmente o termo aditado encontra-se em vigência até 11 de fevereiro de 2023.

A UFDPAr tem por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento, promover extensão universitária e concretizar sua inserção regional. Na Figura 2, destacam-se alguns marcos importantes para a UFDPAr, desde a origem do Campus Ministro Reis Velloso (CMRV) até a sua criação (UFDPAr, 2021).

Figura 6 - Marcos históricos, desde a origem do CMRV à criação da UFDPAr



Fonte: UFDPAr (2021).

HISTÓRICO DO CMRV - UFDPAr

O Campus Ministro Reis Velloso – CMRV, tem sua origem na Faculdade de Administração do Piauí, que foi autorizada a funcionar pelo Parecer n° 57, de 07 de fevereiro de 1969, e Parecer n° 900, de 16 de dezembro de 1970, ambos do então Conselho Federal de Educação (CFE). A Fundação Educacional de Parnaíba, criada em 04 de junho de 1966 foi a entidade mantenedora da Faculdade de Administração. Sua instalação ocorreu em 03 de março de 1969. Posteriormente, em 01 de março de 1971, veio a ocorrer a incorporação da Faculdade de Administração do Piauí à Universidade Federal do Piauí quando aquela ainda funcionava no prédio do Ginásio São Luiz Gonzaga. Dentre os desafios de então estavam o crescimento da infraestrutura e do número de cursos superiores no município e essa ocorrência visava

atender os anseios da região. Entendia-se que a Faculdade iria crescer, agregando outros cursos e tornando-se um Campus da UFPI.

A construção da infraestrutura do futuro Campus, posteriormente denominado Campus Ministro Reis Velloso (CMRV), teve início em 11 de outubro de 1971, porém somente no dia 6 de setembro de 1975 o Curso de Administração de Empresas começou a funcionar em suas novas instalações, situado na Avenida São Sebastião, endereço atual da UFDPAr. Estas obras foram concluídas em 1978, permitindo a implantação dos cursos de Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Licenciatura Plena em Pedagogia-Magistério.

Em setembro de 1992 o CMRV foi equiparado a Centro na estrutura organizacional da UFPI e em março de 1997, através do Ato da Reitoria nº 050/1997, foram criados os Departamentos de Ciências da Administração e Informática, de Ciências Sociais da Educação e do Desporto, de Ciências Contábeis e Jurídicas e de Ciências Econômicas e Quantitativas. Em 1997, o CMRV, através da Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG), passou a ofertar cursos de Especialização nas áreas de Matemática, Metodologia do Ensino Superior, Administração de Pequenas e Médias Empresas e de Administração de Organizações Educacionais, dentre outros. No ano de 2001, a Diocese da cidade de Parnaíba tornou-se parceira importante da instituição, contribuindo para a criação do Curso de Graduação em Teologia, que teve a última colação de grau em 24/04/2014.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPI 2005-2009, apresentou e realizou o “Projeto de Expansão” da UFPI, com a criação de sete novos cursos no CMRV, fixando-o como polo de referência em Ensino Superior na sua região de influência. Em 2007, a UFPI aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidade Federais – REUNI (2007), que acrescentou à sua oferta de cursos superiores o de Biomedicina, Turismo, Fisioterapia, Engenharia de Pesca, Psicologia, Biologia e Matemática e, a partir de 2014, o curso de Medicina.

Em 11 de abril de 2018 com a publicação da Lei nº 13.651, cria-se UFDPAr por desmembramento da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Em 12 de dezembro de 2019, o Ministério da Educação (MEC) oficializou a criação de cinco novas universidades federais com a posse de seus reitores *pró-tempore*. Foram criadas: a Universidade Federal de Jataí (UFJ), a Universidade Federal do Agreste de

Pernambuco (UFAPE), a Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), a Universidade Federal de Catalão (UFCat) e a UFDPAr.

Em março de 2020, o Reitor *pró-tempore* da UFDPAr, Prof. Dr. Alexandro Marinho Oliveira nomeou sua equipe de gestão. Em 08 de outubro de 2021, o Conselho Universitário (CONSUNI) aprovou na Resolução nº 07/2021, o marco inicial para a efetiva implantação da estrutura administrativa, com a aprovação da estrutura organizacional e distribuição dos cargos de direção, funções gratificadas e funções comissionadas de coordenações dos cursos da Universidade.



Vista frontal do CMRV: UFPI/CMRV (2017)



Vista aérea da UFDPAr: UFDPAr (2022)

A UFDPAr oferta e ministra 12 (doze) cursos de Graduação na modalidade presencial, dentre eles bacharelados e licenciaturas, sendo que 9 (nove) são de bacharelado e 3 (três), e licenciatura, conforme Figura 3.

Figura 7 – Cursos de Graduação ofertados pela UFDPAr

Cursos de Graduação

Modalidade: Educação Presencial
12 Cursos em Atividade



→ **Administração (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 01/01/1969
Vagas Anuais Autorizadas: 56
Índices - ENADE: 4 (2018) | CPC: 3 (2018) | CC: - | IDD: 3 (2018)
Alunos Ativos: 222

→ **Biomedicina (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 09/04/2007
Vagas Anuais Autorizadas: 100
Índices - ENADE: 3 (2016) | CPC: 3 (2016) | CC: 4 (2010) | IDD: 3 (2016)
Alunos Ativos: 322

→ **Ciências Biológicas (Licenciatura)**
Data de Início de Funcionamento: 20/10/2006
Vagas Anuais Autorizadas: 100
Índices - ENADE: 3 (2017) | CPC: 3 (2017) | CC: 4 (2011) | IDD: 3 (2017)
Alunos Ativos: 424

→ **Ciências Contábeis (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 23/03/1976
Vagas Anuais Autorizadas: 100
Índices - ENADE: 3 (2018) | CPC: 3 (2018) | CC: 4 (2016) | IDD: 3 (2018)
Alunos Ativos: 453

→ **Ciências Econômicas (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 23/03/1976
Vagas Anuais Autorizadas: 50
Índices - ENADE: 2 (2018) | CPC: 2 (2018) | CC: 3 (2018) | IDD: 3 (2018)
Alunos Ativos: 218

→ **Engenharia de Pesca (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 20/10/2006
Vagas Anuais Autorizadas: 100
Índices do Curso - ENADE: - | CPC: - | CC: 3 (2012) | IDD: -
Alunos Ativos: 390

→ **Fisioterapia (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 09/04/2007
Vagas Anuais Autorizadas: 100
Índices - ENADE: 4 (2016) | CPC: 3 (2016) | CC: 3 (2011) | IDD: 3 (2016)
Alunos Ativos: 486

→ **Matemática (Licenciatura)**
Data de Início de Funcionamento: 09/04/2007
Vagas Anuais Autorizadas: 100
Índices - ENADE: 2 (2017) | CPC: 3 (2017) | CC: 4 (2010) | IDD: 3 (2017)
Alunos Ativos: 383

→ **Medicina (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 10/09/2014
Vagas Anuais Autorizadas: 80
Índices - ENADE: - | CPC: - | CC: 3 (2020) | IDD: -
Alunos Ativos: 353

→ **Pedagogia (Licenciatura)**
Data de Início de Funcionamento: 09/04/2007
Vagas Anuais Autorizadas: 50
Índices - ENADE: 4 (2017) | CPC: 4 (2017) | CC: 4 (2012) | IDD: 3 (2017)
Alunos Ativos: 208

→ **Psicologia (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 09/04/2007
Vagas Anuais Autorizadas: 100
Índices - ENADE: 4 (2018) | CPC: 4 (2018) | CC: 3 (2012) | IDD: 3 (2018)
Alunos Ativos: 469

→ **Turismo (Bacharelado)**
Data de Início de Funcionamento: 20/10/2006
Vagas Anuais Autorizadas: 100
Índices - ENADE: 2 (2018) | CPC: 3 (2018) | CC: 4 (2011) | IDD: 2 (2018)
Alunos Ativos: 392

Fonte: E-mec (2022), SIGAA (2022) e PROPLAN (2022).
Notas: ENADE: Conceito ENADE; CPC: Conceito Preliminar de Curso; CC: Conceito de Curso; IDD: Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado.

Quanto à Pós-Graduação, possui 6 (seis) Programas de Pós-Graduação em atividade, cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e *stricto sensu* (mestrado e doutorado), relacionados conforme exposto Figura 4.

Figura 8 – Programas de Pós-Graduação ofertados pela UFDPAr



Fonte: PROPOPI (2022)

A comunidade universitária institucional é composta por docentes, discentes, servidores técnico-administrativos e colaboradores (terceirizados e estagiários) diversificados em suas atribuições e funções, dedicados à realização do tripé da educação superior: ensino, pesquisa e extensão, em prol do alcance da missão e visão da instituição, pautados nos princípios e valores da Universidade.

ESTRUTURA FÍSICA DA INSTITUIÇÃO

A estrutura física da UFDPPar engloba uma área construída de pouco mais de 32.000m² (urbanizada), incluindo o Campus geral e suas Unidades externas vinculadas, conforme detalhado na Figura 5:

Figura 5 – Área física da UFDPPar em 2021



Fonte: PREUNI/UFDPPar (2022).

MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UFDPAr

O Estatuto da UFDPAr, aprovado pela Portaria SESU/MEC n° 342 de 21 de junho de 2021, estabelece como Missão, Visão e Valores:

Figura 6 - Missão, Visão e Valores da UFDPAr

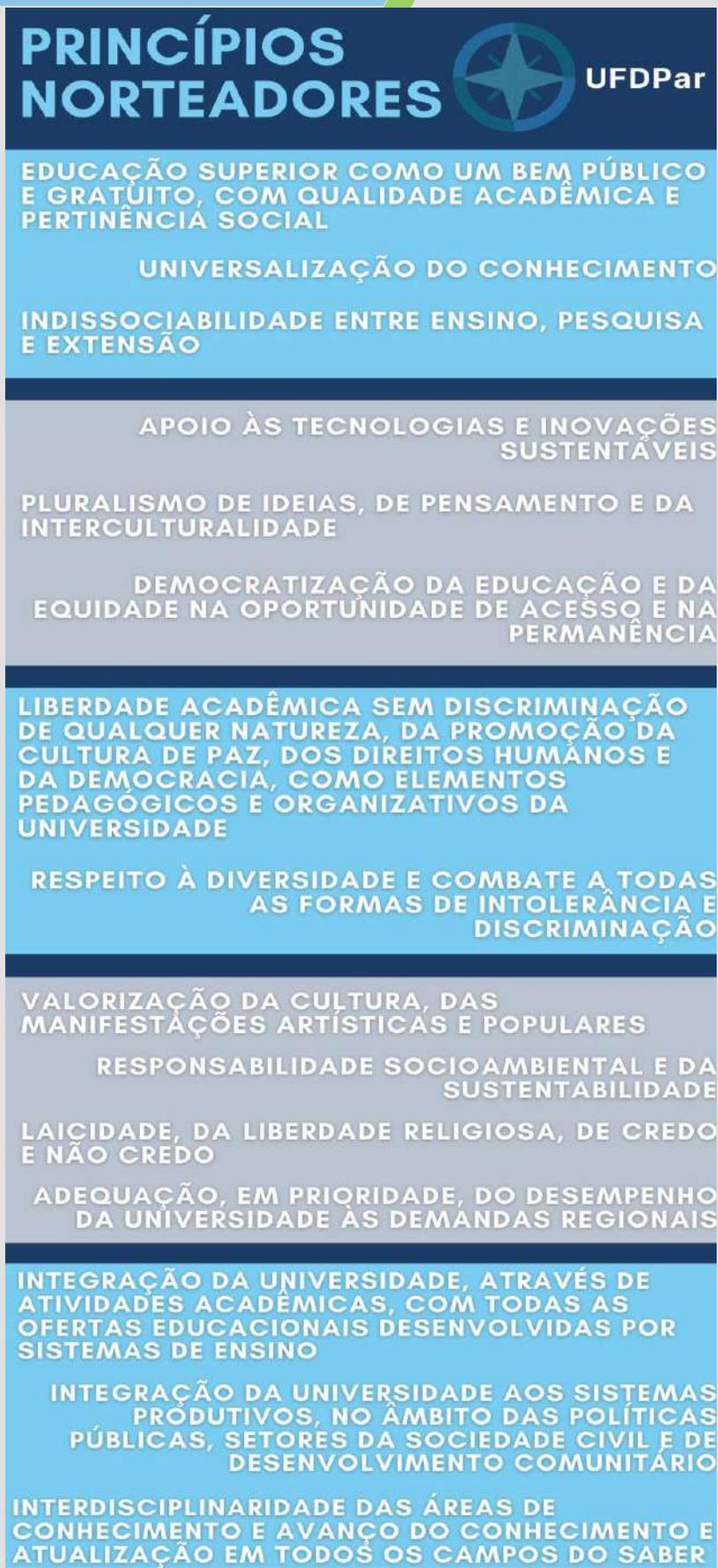


Fonte: UFDPAr (2021)

PRINCÍPIOS NORTEADORES DA INSTITUIÇÃO

Visando cumprir sua missão, incorporando valor e resultados à sociedade a qual serve, a UFDPAr orienta-se por 15 princípios norteadores, conforme determinado em seu Estatuto de 2021, aprovado pela Portaria SESU/MEC n° 342 de 21 de junho de 2021, Figura 7:

Figura 7– Princípios Norteadores da UFDFPar



Fonte: UFDFPar (2021b).

OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

A UFDPAr, conforme estabelecido em seu Estatuto de 2021, aprovado pela Portaria SESU/MEC nº 342 de 21 de junho de 2021, possui os seguintes 11 objetivos (UFDPAr, 2021b):

- Oferecer ensino superior de qualidade, e desenvolvimento de pesquisa, extensão, tecnologias e inovação nas diversas áreas do conhecimento e concretizando a sua inserção social e regional;
- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do livre pensamento crítico-reflexivo;
- Formar profissionais nas diferentes áreas de conhecimento, colaborando na sua formação contínua, tornando-os aptos para a para sua inserção em setores profissionais e desenvolvimento da ciência, da sociedade civil;
- Incentivar a investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, contribuindo para relações humanas, éticas e cidadãs;
- Estimular diferentes formas de divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- Fomentar a integração ensino-serviço-comunidade estimulando o conhecimento dos problemas do mundo presente considerando às análises globais, regionais e locais atuais e do passado, no intuito de ofertar uma educação superior, pesquisas e ações de extensão adequadas à realidade da sociedade prestando serviços especializados à comunidade;
- Promover a extensão com inserção social, diálogo de saberes e construção de conhecimentos para o fortalecimento da relação universidade-comunidade;
- Atuar em consonância com a universalização, o fortalecimento e aperfeiçoamento da Educação Básica, mediante a formação e a capacitação

- o de profissionais, a realização de pesquisa, ensino e extensão, que articulem os dois níveis escolares;
- Apoiar a criação, atração, implantação e a consolidação de ambientes promotores de pesquisa e inovação, com o setor público, entidades da sociedade civil e comunidade, com transparência e responsabilidade social resguardando os objetivos e princípios da instituição e da autonomia universitária;
- Estimular a internacionalização e universalização do conhecimento sustentável e colaborativo, promovendo cooperações acadêmico-técnico-científicas e inovativas interinstitucionais.

MODELO DE NEGÓCIO DA UFDPAr

A cadeia de valor consiste pelo conjunto de atividades desempenhadas por uma instituição desde as relações com os colaboradores interno, os fornecedores, os ciclos de desenvolvimento dos processos até à fase de entrega do macroprocesso finalístico para a sociedade (PORTER, 1985).

Em consonância com o modelo de negócio da UFPI, a UFDPAr adota como cadeia de valor três elos básicos, conforme exposto abaixo:



PRINCIPAIS NORMAS DIRECIONADORAS DE ATUAÇÃO DA UFDPAr

A regulamentação das atividades e estratégias da Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr, estão baseadas: na Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) e suas atualizações; no Estatuto da UFDPAr instituído pela Portaria nº 342, de 21 de junho de 2021; os documentos internos da instituição alinhados às políticas e diretrizes do Governo Federal, especialmente ao Plano Plurianual da União (PPA 2020-2023), à Lei Orçamentária Anual (LOA), ao Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), as Diretrizes Curriculares - Cursos de Graduação e em todos os instrumentos normativos de fiscalização e regulamentação dos órgão e entidades avaliadoras da UFDPAr conforme exposto no Quadro1.

Quadro 1 – Principais normas de atuação específicas da UFDPAr

Normas	Lei nº 13.651, de 11 de abril de 2018 Cria a UFDPAr, por desmembramento da UFPI.
	Termo de Cooperação Técnica, de 26 de dezembro de 2018 (e seus aditivos) Tem por objeto a conjugação de esforços entre MEC e a UFPI para a implantação da UFDPAr com vistas à promoção do ensino, da pesquisa e da extensão.
	Resolução nº 1, de 20 de janeiro de 2020 – CONSUNI/UFDPAr Ficam disciplinados, no âmbito da UFDPAr, os procedimentos acadêmicos e administrativos, sob orientação da legislação federal vigente e orientações normativas do MEC, com o devido amparo nos procedimentos executados na UFPI, enquanto tutora da UFDPAr, até a aprovação do Estatuto e do Regimento Geral da UFDPAr.
	Resolução nº 2, de 14 de outubro de 2020 – CONSUNI/UFDPAr Aprova o Plano de Integridade da UFDPAr.
	Portaria nº 342, de 21 de junho de 2021 – SESU/MEC Aprova o estatuto da UFDPAr, com sede e foro no município de Parnaíba, estado do Piauí.
	Resolução nº 4, de 16 de julho de 2021 – CONSUNI/UFDPAr Aprova as normas que disciplinam o relacionamento entre a UFDPAr e as suas fundações de apoio e estabelece os procedimentos operacionais, orçamentários e financeiros dos projetos acadêmicos.
	Resolução nº 7, de 8 de outubro de 2021 – CONSUNI/UFDPAr Aprova a estrutura organizacional e distribuição dos cargos de direção, funções gratificadas e funções comissionadas de coordenação de cursos da UFDPAr.

Fonte: UFDPAr (2022)

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr, busca continuamente a implementação da melhoria do seu modelo de gestão com base nos princípios da boa governança pública conforme orienta o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que estabelece como governança pública o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017).

As primeiras ações diretamente relacionadas à Governança na UFDPAr, foram realizadas em 2020, por meio da estruturação e normativa do Plano de Integridade da instituição através da Resolução nº 02 de 14 de outubro de 2020, e com a criação e

do Comitê Interno de Governança Iteg da UFDPAr pela Portaria nº 54/2020 – UFDPAr, e em seguida da estruturação dos órgãos Internos de Integridade (OII) da instituição.

A elaboração e aprovação do Programa de Implementação de Governança na UFDPAr foi aprovado em fev./2022, dando o início ao compromisso de implantar uma gestão moderna com base na ética, no trabalho em equipe de forma sinérgica, transparente e participativa, capaz de assegurar o cumprimento eficaz das ações previstas nos documentos institucionais em observância às disposições legais que tratam sobre a governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

Os Princípios da Governança da UFDPAr seguem os estabelecidos no Art. 3º do Decreto nº 9.203/2017, que são:

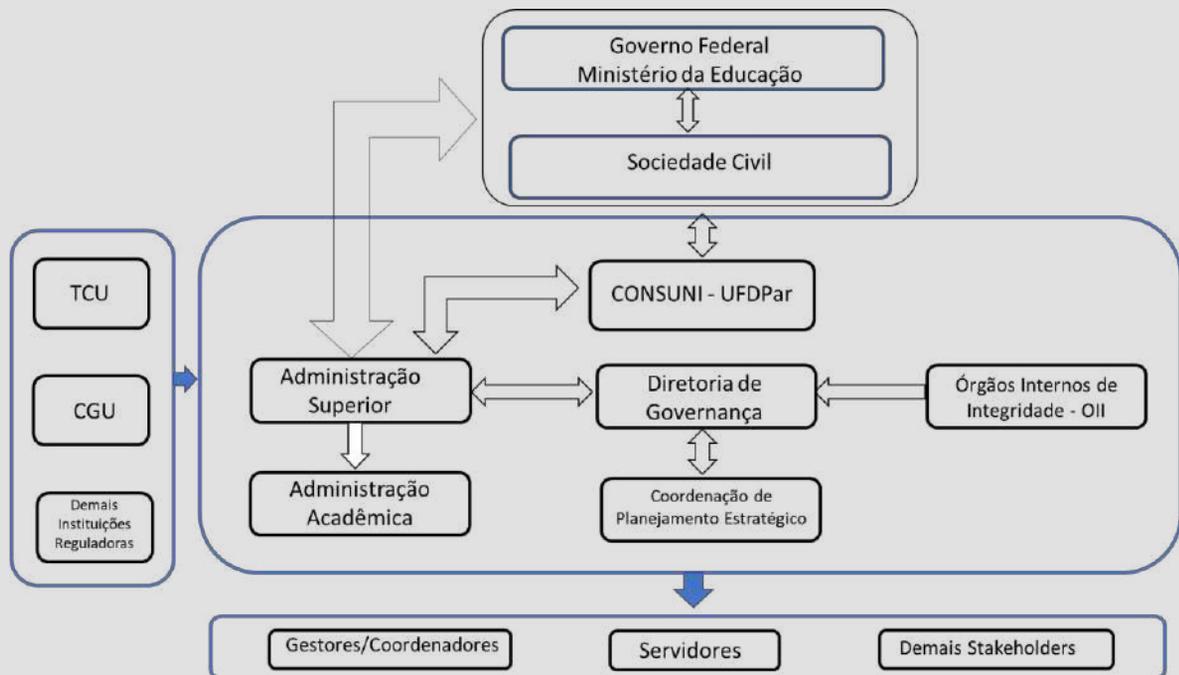
Figura 8 – Princípios de Governança



Fonte: BRASIL (2017).

A estrutura de Governança da UFDPAr compõe-se a partir do diagrama que apresenta a relação entre a sociedade, o Governo Federal, os stakeholders externos e internos de governança conforme exposto na Figura 9.

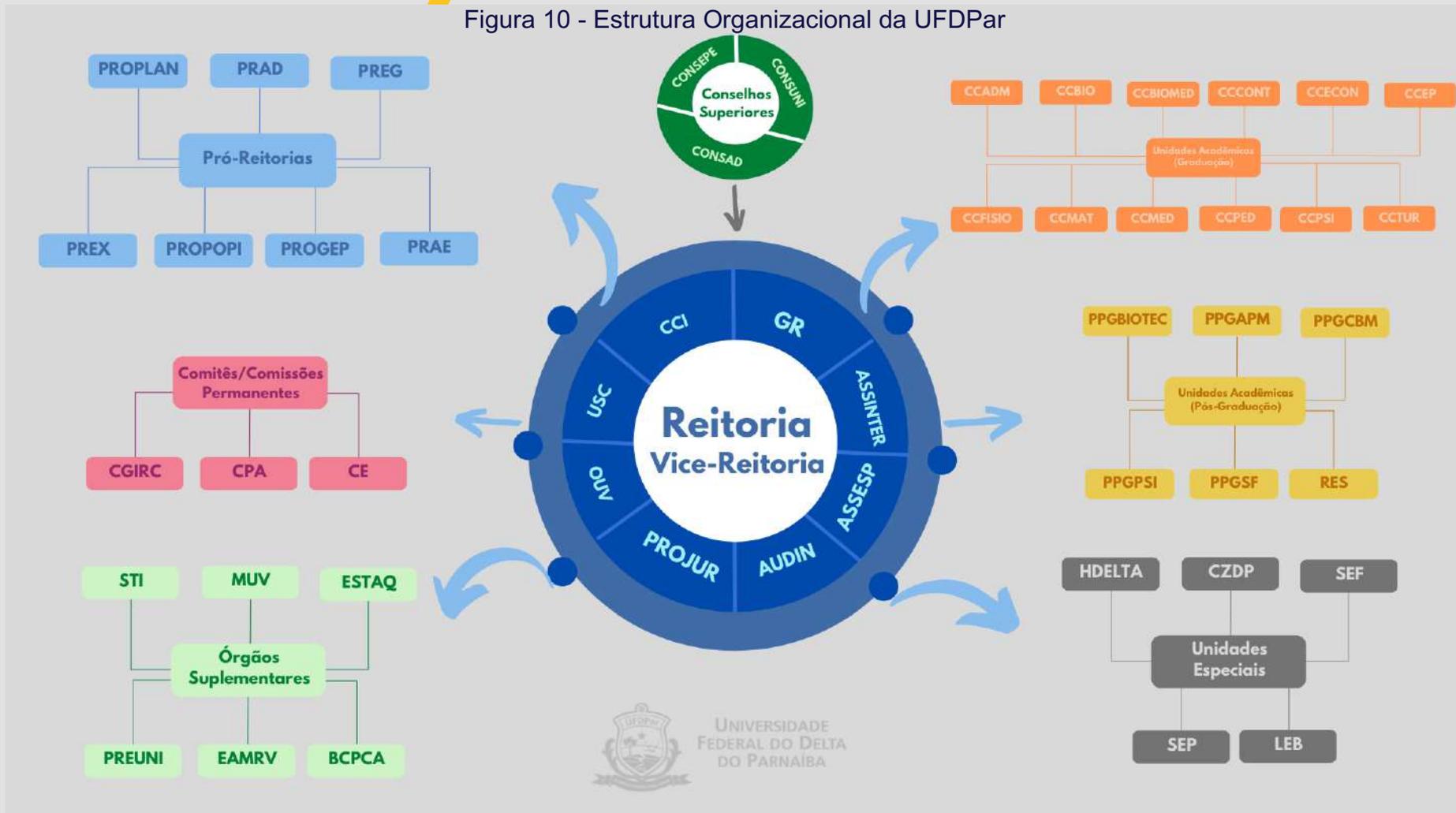
Figura 9 – Estrutura de Governança da UFDPAr



Fonte: UFDPAr (2020).

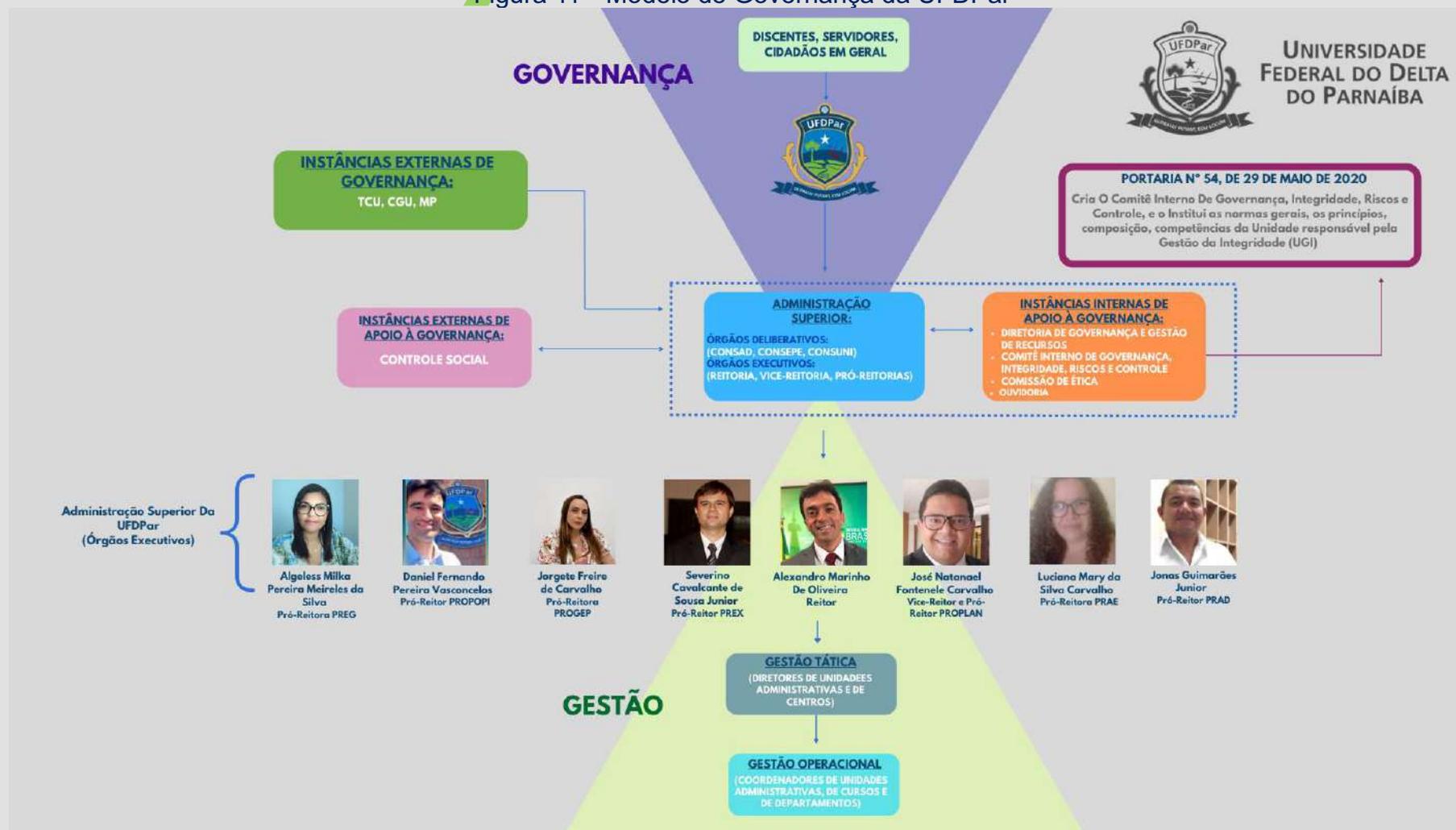
Nas Figuras 10 e 11 são apresentadas a Estrutura Organizacional e Modelo de Governança da UFDPAr.

Figura 10 - Estrutura Organizacional da UFDPAr



Fonte: UFDPAr (2021)

Figura 11 - Modelo de Governança da UFDPAr



Fonte: PROPLAN (2022)

RISCOS, OPORTUNIDADES E PERPECTIVAS

UFDPAr



RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

A Gestão de Riscos na Instituição teve seu início com o Plano de Integridade da UFDFPar, aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI) por meio da Resolução nº 002/2020, e com a criação do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC), órgão colegiado, deliberativo, que foi instituído por meio da Portaria UFDFPar nº 51, de 20 de maio de 2020, composto pelo Reitor, como Presidente, Vice-Reitor, como Vice-Presidente e pelos titulares das seguintes unidades organizacionais: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN); Pró-Reitoria de Administração (PRAD); Pró-Reitoria de Extensão (PREX); Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG); Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPOPI); Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP); Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE); Superintendência de Tecnologia da Informação (STI); e Prefeitura Universitária (PREUNI).

A Diretoria de Governança (DG) compete a diretoria executiva responsável pelas ações de estruturação e implementação do Plano de Integridade, sempre em conjunto com as demais unidades da Universidade. De acordo com o Plano aprovado pela Resolução nº 02/2020, o trabalho da DG consiste, inicialmente, na estruturação do Plano de Integridade, que prevê três etapas:

- 1) levantamento da situação dos órgãos e funções de integridade e, caso necessário, no estabelecimento de medidas para sua criação ou fortalecimento;
- 2) levantamento de riscos esperados para a integridade e o estabelecimento de medidas de tratamento, sendo que um levantamento prévio já consta do Plano de Integridade e será paulatinamente, com a implantação dos órgãos Internos de Integridade (OII) como instâncias específicas da gestão da Integridade;
- 3) elaboração e a aprovação do primeiro Plano de Integridade, em sua versão inicial e a ser posteriormente consolidado e robustecido com a instalação dos OII, a partir dos resultados das etapas precedentes.

O Programa de Integridade da UFDFPar (2020), refere-se à toda a Universidade, incluindo seus setores e áreas, todos os servidores ou agentes públicos na sua relação com a administração e realização de suas tarefas, ao relacionamento com e às empresas e estabelecimentos privados, bem como aos órgãos e entidades públicas que estabelecerem relações com a Universidade, seja no fornecimento, ou na

prestação de serviços, ou na regulação, ou em outros tipos de interação, bem como ao usuário de quaisquer dos serviços por ela prestados.

Nesse sentido, a gestão de riscos também consiste em uma atividade ampla e pertinente a todos os gestores da coisa pública, especificamente atribuída a cada um dos OII, a ser executada sob a coordenação da Unidade responsável pela Gestão da Integridade.

Para a execução do Plano de Riscos, inicialmente ficou estabelecido que este se dará em sete fases para cada risco identificado, conforme Figura 12:

Figura 12 - As sete fases de execução do Plano de Risco da UFDPAr



Fonte: UFDPAr (2020)

Na avaliação que envolve os riscos no contexto interno/externo, observou-se que a maioria são causados por: necessidade de contratação de serviço ou obras; ausência de recursos tecnológicos para automatizar as rotinas e, atualização de processos e rotinas, ou seja, as categorias (pessoal, financeira/orçamentária, operacional e tecnológica), que derivam da gestão anterior, como CMRV e que se

estendem, especialmente em momento de tutoria e criação e implantação de uma nova Universidade.

Para o ano de 2022, tem-se o desafio de revisar o Plano de Integridade e o Plano de Gestão de Risco da UFDPAr, com o CGIRC e instituir mecanismos de monitoramento mais ágeis e práticos para os riscos institucionais, além de buscar uma visão mais ampla, não só da UFDPAr, mas de todo o ambiente institucional, que podem causar danos e impactar no funcionamento da instituição e também na sociedade.

É importante ressaltar que, o contexto da pandemia não trouxe apenas riscos, mas, permitiu a oportunidade da implantação do teletrabalho, da viabilização de processos eletrônicos, da consolidação de uma plataforma de aulas on-line e da realização de ações de pesquisa e extensão utilizando as diversas mídias digitais, entre outras ações. Analisando este contexto da tecnologia e informação de processos a UFDPAr conseguiu avançar, beneficiando também o público com os serviços e atividades oferecidos pela UFDPAr.

- **Perspectivas acerca da Implantação da Gestão de Riscos em 2022**

Como parte do ciclo de gerenciamento de riscos, os procedimentos iniciais para a identificação e avaliação de riscos de cada processo da UFDPAr, contemplarão a análise do ambiente interno e externo e dos objetivos institucionais. Analisar o ambiente na qual a organização está inserida permitirá a identificação dos eventos de riscos que podem influenciar o atingimento dos objetivos e favorece o processo de tomada de decisão por ações mais apropriadas e que assegurem o alcance dos objetivos institucionais, ainda que em momentos de crise.

Para tanto, será aplicada a ferramenta Análise de SWOT, exemplificada na Figura 13, com a finalidade de se identificar as forças e fraquezas organizacionais, bem como a verificação e registro das formas com que o ambiente externo pode influenciar o macroprocesso/processo, em termos de oportunidades e ameaça, contribuindo para a tomada de decisão de resposta aos riscos identificados (ENAP, 2018).

Figura 13 – Aplicação da ferramenta Análise de SWOT



Fonte: ENAP (2018).

- **Desafios identificados pelas Unidades Organizacionais**

O desmembramento do CMRV da UFPI, com a criação e implantação da UFDPAr também constitui em um grande desafio a ser enfrentado pela Instituição, em sua estruturação até o alcance da gestão plena. Nesse sentido, os processos de gestão e funcionamento vem sendo impactados pela restrição orçamentária e de pessoal e serviços, assim como a necessidade indispensável de treinamento e capacitação de servidores para o exercício das competências necessárias as funções e cargos administrativos.

Ressalta-se, como mencionado anteriormente, que para a implantação da UFDPAr foi assinado um Termo de Cooperação Técnica entre o MEC e a UFPI, em 26 de dezembro de 2018, que tem por objeto a conjugação de esforços entre as referidas partes para a implantação da UFDPAr, visando a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Atualmente o Termo de Cooperação Técnica aditado encontra-se em vigência até 11 de fevereiro de 2023.



GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

UFDPar



GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

A administração da universidade realiza-se em planos de decisão e execução, tanto em nível organizacional da administração superior, como em nível de unidades acadêmicas. Em conformidade com os normativos e documentos oficiais, os órgãos da administração têm jurisdição no âmbito de sua competência sobre toda a Instituição, sendo descentralizada a execução das atividades administrativas sem prejuízo da integração entre as unidades, que se desenvolve por meio da supervisão, da coordenação e do controle exercido pelos órgãos da administração superior, em qualquer nível, e da articulação entre os órgãos do mesmo nível.

Dentre os princípios básicos que norteiam as ações da gestão e governança da UFDPAr, podemos relacionar os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como a capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, e transparência.

A UFDPAr adota decisões colegiadas, exercendo os princípios da democracia e justiça social. Segundo o Estatuto da UFDPAr de 2021, aprovado pela Portaria SESU/MEC nº 342 de 21 de junho de 2021, os órgãos deliberativos, em nível de administração superior, são: Conselho de Administração – CONSAD, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE, e Conselho Universitário – CONSUNI. A administração superior da UFDPAr é composta pela Reitoria, Vice-Reitoria e por 07 (sete) Pró-Reitorias.

RELACIONAMENTOS COM A SOCIEDADE

O relacionamento da universidade com a sociedade se realiza essencialmente em dois eixos: o primeiro está relacionado ao estabelecimento de uma interação dialógica e transformadora com a sociedade, por meio da Extensão universitária. O segundo, por sua vez, refere-se ao compromisso da transparência e da visibilidade das ações realizadas pela universidade por meio da comunicação social e da Ouvidoria.

No que se refere à Extensão universitária, a UFDPAr tem cumprido a sua missão, com a Pró-Reitoria de Extensão (PREX), de garantir o vínculo com a sociedade. A ligação entre sociedade e universidade, no que se refere à extensão, vai além do conhecimento tradicional, da propagação do saber, da prestação de serviço, mostrando ainda, a participação real da comunidade no trabalho da universidade, nos

saberes produzidos e em um encontro com a realidade. São as atividades acadêmicas que integram a comunidade universitária e a sociedade, sob formas de programas, projetos, cursos, eventos, publicações entre outras (PREX, 2022).

Nesse sentido, a ligação entre universidade e comunidades se consolida pela Extensão Universitária, ao passo que possibilitar uma relação universidade-sociedade e a oportunidade de desenvolver práticas socioeducativas que favorecem a superação da desigualdade e exclusão social. A sociabilização e disponibilização do conhecimento é o meio pelo qual se efetiva o compromisso com a melhoria da qualidade de vida em sociedade.

Em razão da pandemia da COVID-19, o isolamento social, foi o fator que mais impactou nas ações de extensão exigindo novas metodologias, aprendizagem de outras tecnologias, além de um contato apenas virtual. Havendo suspensão das atividades presenciais, o isolamento dificultou o acesso as comunidades na execução de programas/projetos de extensão, e foi necessário o desenvolvimento de táticas remotas para que estes não parassem suas atividades permanentemente.

Como ponto positivo, verificou-se que, na crise, existe a possibilidade de inovação, de transformação e recomeço: cabe a cada um uma nova adaptação, uma nova aprendizagem, uma nova oportunidade de ser melhor, de ensinar melhor, de extensionar melhor, de levar o conhecimento mais longe, pois a tecnologia mostrou que é possível, atingir mais pessoas mesmo distante (PREX, 2022).

As principais ações desenvolvidas pela PREX, em interação com a sociedade, estão apresentadas nos Resultados e Desempenho da Gestão em Extensão.

No que tange ao segundo eixo, a transparência e a visibilidade das ações da UFDFPar ocorrem pelo aprimoramento da comunicação com as comunidades interna e externa à Instituição.

- **Coordenadoria de Comunicação Institucional**

A Coordenadora de Comunicação Institucional (CCI) é o órgão de apoio e assessoramento da UFDFPar, vinculada diretamente ao Gabinete da Reitoria, destinada à execução da comunicação e divulgação das ações institucionais.

A CCI tem como função principal promover a divulgação de informações relacionadas, e de apoio, ao ensino, à pesquisa e à extensão junto aos diferentes

meios de comunicação, de alcance local e nacional - jornais, revistas, rádios, emissoras de televisão e a mídia especializada da internet.

Os produtos de comunicação desenvolvidos pela CCI conforme Figura 14, objetivam levar à sociedade uma imagem positiva da UFDFPar, por meio da divulgação de todas as suas iniciativas em prol da boa formação de profissionais das mais diversas áreas, mas também da ciência e da formação cidadã. A CCI vem trabalhando com a perspectiva da comunicação integrada, onde suas ações, estratégias e produtos de comunicação são planejados e desenvolvidos com a intenção de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos e à sociedade.

Figura 14 – Portfólio de Produtos de Comunicação Institucional

Portal UFDFPar

O portal institucional reúne informações sobre as atividades da UFDFPar nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e da administração superior, informações órgãos, Pró-Reitorias, Superintendências, Comitês, cursos de graduação, cursos de pós-graduação e eventos.

Redes Sociais

Instagram ([instagram.com/UFDFPar.br](https://www.instagram.com/UFDFPar.br)), que atendem à nova realidade de interação e comunicação entre pessoas, empresas, órgãos e entidades públicas e privadas na cibercultura.

WebTV UFDFPar

Canal da UFDFPAR no Youtube que transmite vídeos com conteúdo institucional, em formato de matérias jornalísticas, programas, vídeos temáticos sob demanda, minidocumentários e transmissões ao vivo/simultâneas dos principais eventos e acontecimentos da UFDFPar ou nos quais está envolvida.

Fonte: UFDFPar 2020

Cumprindo as responsabilidades institucionais, a CCI desenvolve os seguintes serviços:

Divulgação: destinado a professores, pesquisadores, servidores técnico-administrativos e estudantes que desejam a divulgação de trabalhos, pesquisas, eventos e outras atividades desenvolvidas na UFDFPar. As informações fornecidas são disponibilizadas para avaliação, revisão e encaminhamento aos veículos adequado

Criação Gráfica: trabalho de designer de planejamento visual gráfico que baseia a criação de peças gráficas com informações do briefing (documento que apresenta as características e o objetivo do produto a ser elaborado).

Transmissão Online: transmissão ao vivo e/ou simultânea de eventos com participação da UFDPAr. É vista por qualquer pessoa conectada que esteja no Portal da WebTV UFDPAr no Youtube. A transmissão simultânea é a transmissão, geralmente em telões, em locais próximos ao local que está acontecendo o evento.

Suporte a páginas do Site: oferece treinamento sobre o gerenciador de conteúdo para os usuários de páginas institucionais.

Cobertura de fatos: produção de textos para repercutir os fatos e eventos da UFDPAr. Isso garante a presença in loco do profissional responsável por transmitir o acontecimento. Abrange também a produção de fotos.

Atendimento à imprensa: atendimento especializado sob demanda dos veículos de comunicação que desejam informações sobre a UFDPAr. É um serviço considerado estratégico, pois contribui para a presença da UFDPAr na mídia.

Visitas Sociais: visita guiada às dependências da UFDPAr por qualquer cidadão ou instituição. É necessária a identificação pessoal ou institucional, acompanhada dos contatos e justificativa de interesse.

O Quadro 2 a seguir apresenta as ações planejadas para o futuro, de modo a incrementar os resultados do setor.

Quadro 2 – Ações futuras a serem desenvolvidas pela Comunicação Institucional

AÇÕES
Buscar estruturação por meio de equipamentos audiovisuais, programas de computadores;
Buscar estruturação por meio da ampliação de recursos humanos com profissionais técnicos nas áreas de comunicação e tecnologia.
Reformular o portal da UFDPAr, em consonância com as novas tecnologias, formas de acesso e demandas identificadas por meio de pesquisa junto aos usuários (em andamento);
Investir em ações que possibilitem maior proximidade com a imprensa, especialmente em momentos de crise;
Aprimorar o gerenciamento das mídias sociais por meio da implantação de ferramentas de monitoramento e recursos inovadores;
Implantar política de gerenciamento de marcas ligadas à UFDPAr, tais como marcas de cursos, núcleos de pesquisa, programas de pós-graduação, etc.
Realizar campanhas de promoção dos veículos de Comunicação da Universidade;
Ampliar, na TV UFDPAr, a acessibilidade com a inserção de legendas e audiodescrição e conquistar um profissional técnico para realizar o monitoramento do canal;
Elaborar a Política de Comunicação da Universidade, com ampla divulgação para a comunidade acadêmica.

Fonte: CCI/UFDPAr (2022).

- **Ouvidoria**

O outro órgão da UFDPAr que se relaciona com a sociedade, no que tange à transparência e à divulgação de suas ações, é a Ouvidoria. Ela é o órgão de assessoramento da Reitoria e tem como principal missão organizar e operacionalizar os mecanismos e canais de acesso à Ouvidoria da UFDPAr pela comunidade servida.

Os principais canais da Ouvidoria da UFDPAr são Sistema SIG, e-mail: ouvidoriaphb@ufpi.edu.br e Sistema Fala.BR.

A ouvidoria é o elo entre a instituição e o usuário de serviços públicos, e também, de um servidor com a instituição em que trabalha, promovendo formas de o cidadão exercer sobre a instituição o necessário controle social, respondendo às manifestações encaminhadas na forma de sugestões, elogios, solicitações, reclamações, denúncias e solicitações de simplificação de serviços públicos, resultando em mudanças de objetivos, metas, atividades. Tais metas e atividades surgiram principalmente por objetivos contendo determinações legais por atender.

Os canais de acesso que possibilitam a comunicação com a ouvidoria se encontra no link:

- > <https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/SelecionarTipoManifestacao.aspx?ReturnUrl=%2fPainelServidor%2fPrincipal.aspx>

No link, por motivos de transição para uma universidade independente, caso haja manifestação nesta plataforma, é necessário registrar-se como órgão destinatário a UFPI. Além disso, existem outros meios de comunicações que podem ser viabilizado manifestação, são eles:

- 1. E-mail:**

ouvidoriaphb@ufpi.edu.br

- 2. Correspondência Escrita, endereçada para:**

OUVIDORIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

Av. São Sebastião, nº 2819 – Bairro Nossa Senhora de Fátima CEP: 64.202-020
Parnaíba-PI.

- 3. Presencialmente:**

Localizado no prédio da Reitoria.

Principais realizações em 2021 e planejadas para 2022

As estatísticas de Ouvidoria, face ao fato de 2021 a Ouvidoria da UFDPPar ter trabalhado em conjunto com a Ouvidoria da UFPI são aquelas mesmas da UFPI.

A seguir estão relacionadas as principais ações da Ouvidoria da UFDPPar no ano de 2021, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais ações da Ouvidoria em 2021

AÇÕES	SITUAÇÃO
Apresentar o Relatório de Execução 2021	Realizado
Participar de reuniões de planejamento estratégico	Realizado e em andamento em 2022
Contribuir para o aperfeiçoamento de práticas, processos e procedimentos em outros setores da UFDPPar	Realizado e em andamento em 2022
Capacitação do Ouvidor – PROFOCO	Realizado
Capacitação da estagiária em Gestão de Ouvidorias	Realizado
Capacitação do Ouvidor em Mediação de Conflitos	Parcialmente realizado e em andamento em 2022
Participação em eventos presenciais e remotos relacionados à Ouvidoria	Parcialmente realizados e em andamento em 2022
Realização de visitas técnicas aos órgãos internos com maior número de manifestações ocorridas no ano	Parcialmente realizado e em andamento em 2022
Mapear, estudar e adequar processos e procedimentos da Ouvidoria às determinações da LGPD	Parcialmente realizado e em andamento em 2022
Instalar a carta de serviços da UFDPPar	Parcialmente realizado e em andamento em 2022
Elaboração e aprovação do RI-OUV	Realizado e em andamento em 2022
Inserção da UFDPPar na Plataforma Fala.BR	Parcialmente realizado e em andamento em 2022
Promoção interna e externa da Ouvidoria	Parcialmente realizado e em andamento em 2022
Elaborar e publicar as FAQ sobre Ouvidoria e LAI	Parcialmente realizado e em andamento em 2022

Fonte: Ouvidoria/UFDPPar (2022).

Para 2022, a Ouvidoria possui as seguintes ações planejadas para desenvolvimento conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Ações da Ouvidoria Planejadas para 2022

AÇÕES
Criação de página da internet da Ouvidoria e Repositório de dados públicos
Desenvolver o Relatório anual da Autoridade de Monitoramento
Desenvolver a carta de serviços por setores
Inserção de manifestações e pedidos de informação recebidos por email, carta, telefone ou presencialmente no Fala.BR
Melhorar as condições de atendimento pessoal
Definir formas de aperfeiçoar o processo de atendimento por e-mail

Produção de relatórios periódicos (LAI, Gestão, PDA)
Obter a vaga para concurso público junto à Reitoria
Gestar junto com a Corregedoria Resolução sobre a Gestão de Denúncias
Contribuir para a instalação da Comissão de Ética
Contribuir para a instalação da Comissão de Mediação e Negociação
Elaborar formas de avaliar os serviços prestados à comunidade servida
Desenvolver indicadores para as formas de avaliação de serviços prestados à comunidade servida
Publicar a avaliação de serviços prestados à comunidade servida

Fonte: Ouvidoria/UFDFPar (2022).

- **Inovação nos Canais de Atendimento e forma de Comunicação das Unidades com os Discentes e Público em Geral**

Em comprometimento com o público e atendendo às novas dinâmicas e modalidades de atendimento, comunicação e prestação de serviços, em função da pandemia, que migraram do formato presencial ao remoto e on-line, apresentam-se a seguir alguns procedimentos e estratégias adotados pelos setores de Graduação e de Assuntos Estudantis para atendimento ao público, em especial aos estudantes que se encontram em situação de vulnerabilidade social e econômica

Graduação

Com a adaptação do processo de matrícula institucional para o formato remoto, sendo realizada de forma on-line, alterou-se a dinâmica de atendimento aos candidatos, especialmente, o público composto por estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Desse modo, a Equipe da PREG desenvolveu diferentes estratégias de atendimento e divulgação, com o apoio do NEPSIN (Núcleo de Estudos em Psicologia e Inovação Educativa), coordenado pela docente Profa. Dra. Algeless Milka Pereira Meireles da Silva e a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE):

- ✓ Tutorial de matrícula em *PowerPoint*;
- ✓ Serviço de atendimento via aplicativos de mensagens instantâneas WhatsApp;
- ✓ Criação e atendimento por e-mail específico;
- ✓ Desenvolvimento de arquivo com perguntas frequentes;

- ✓ Produção de materiais educativos que auxiliassem na mobilização através das redes e promovessem o engajamento da comunidade no cyberspaço.

No que se refere à ampliação do alcance das informações aos interessados, inclui-se a participação dos Cursos de Graduação, das Pró-Reitorias, Comunicação e da Biblioteca na divulgação dos editais e convocações, em suas páginas e grupos de contatos.

Assuntos Estudantis

O atendimento ao público no período foi realizado de forma remota por meio de múltiplos canais de acesso ao público, sendo priorizados os seguintes:

- ✓ E-mail: naecmrv@hotmail.com;
- ✓ Instagram: [@assistenciaestudantilufdpar](https://www.instagram.com/assistenciaestudantilufdpar/);
- ✓ Facebook: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários da UFDPAr;
- ✓ Portal da UFDPAr: Acolhimento On-Line

• Protocolo e Arquivo

A Divisão de Protocolo e arquivo é o setor responsável pelo recebimento, registro, distribuição e controle da tramitação de processos, com vistas ao favorecimento de solicitações e informações aos usuários internos e externos da UFDPAr. O protocolo compreende um conjunto de operações que possibilita o controle do fluxo documental viabilizando a sua recuperação e o acesso à informação.

Dentre as diversas atividades competentes ao setor de protocolo, destaca-se principalmente o atendimento aos servidores (docentes e técnicos), discentes e público em geral que, por meio do serviço de protocolo, registram e acompanham todo o processo de tramitação de suas solicitações.

No ano de 2021 houve um total de 2.012 (dois mil e doze) processos movimentados no SIPAC, conforme exposto na Figura 15. Esta quantidade refere-se aos procedimentos de registro, recebimento e envio de processos pelo Setor de Protocolo.

Para o ano de 2022 objetiva-se manter o padrão e o controle das atividades exercidas neste setor, visando sempre a eficácia e eficiência fundamentais para o exercício do serviço público.

Figura 15 – Quantitativo de Processos movimentados no SIPAC em 2021



Fonte: PRAD/UFDPAr (2022).

RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES

A comunicação com os fornecedores de serviços ocorre por meio de e-mails e pela utilização de correspondência oficial (Ofício e Aviso de Recebimento), sendo destinatários das informações sobre os atos praticados pela UFDPAr relacionados a prestação de serviços ou entrega de bens.

A PRAD, por meio da Divisão de Contratos e Convênios e a Coordenadoria de Compras, juntamente com as equipes de fiscalização e gestão de contratos de prestação de serviços e setores demandantes tem como atividade a relação e diálogo com os fornecedores de serviços e bens, estabelecendo um canal aberto, que envolve comunicações para orientação, apoio ao fornecedor ou notificações, entre outras, buscando o melhor alinhamento e conformidade nos processos de aquisições, prestação de serviços e execução dos contratos celebrados com a UFDPAr.

As principais ações desenvolvidas pela PRAD, envolvendo a relação com fornecedores, estão apresentadas nos Resultados e Desempenho da Gestão em Licitações e Contratos.

RESULTADOS E DESEMPENHO DA GESTÃO

A seguir são apresentados os indicadores de desempenho do TCU, bem como os resultados alcançados e desempenho das Unidades Organizacionais da UFDPAr no exercício de 2021.

INDICADORES DE DESEMPENHO DO TCU

Com o intuito de tornar público informações sobre o desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior (IES), o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu, em 2002, a Decisão Normativa nº 408/2002 de forma a padronizar o cálculo de indicadores de desempenho e determinar sua divulgação no Relatório de Gestão (RG) da instituição.

Por meio dos Acórdãos nº 1.043/2006 e nº 2.167/2006, torna-se obrigatório a divulgação de dados relativos aos principais componentes que integram o cálculo dos indicadores, bem como sua publicação no RG ou endereço eletrônico da instituição, paralelamente à apresentação dos indicadores de desempenho.

Tais indicadores, nos moldes do Manual de Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão (versão 2010), objetivam a verificação histórica dos aspectos relevantes da performance da IES de forma a possibilitar futuras avaliações sobre necessidades de aperfeiçoamento em áreas específicas e correção de eventuais disfunções.

Devido à crise sanitária da pandemia da COVID-19 e aos ajustes no calendário acadêmico, considerou-se o disposto no Manual de Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão (versão 2010):

Os dados informados são relativos ao exercício encerrado, não devendo ser utilizados dados parciais ou estimativos. Se, porventura, os resultados do segundo semestre não estiverem disponíveis, deve-se utilizar os do mesmo semestre do exercício anterior.

Portanto, a seguir são apresentados os indicadores de desempenho da UFDFPar referentes ao exercício e ano letivo de 2021:

Quadro 5 – Indicadores de Desempenho 2021

Indicadores Decisão TCU 408/2002 - P	Exercício 2021
Custo Corrente com HU / Aluno Equivalente	--
Custo Corrente sem HU / Aluno Equivalente	R\$ 16.483,17
Aluno Tempo Integral / Professor Equivalente	21,46
Aluno Tempo Integral / Funcionário Equivalente com HU	--
Aluno Tempo Integral / Funcionário Equivalente sem HU	11,83
Funcionário Equivalente sem HU / Professor Equivalente	1,81
Grau de Participação Estudantil (GPE)	0,57
Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação (CEPG)	0,03
Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação	3,5
Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	4,14
Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)	26,64%

Fonte: PROPLAN/UFDFPar (2022)

Custo Corrente por Aluno Equivalente (Sem HU)

Este indicador representa a relação entre o Custo Corrente da Universidade (isto é, o somatório das despesas correntes deduzido dos montantes de Aposentadorias e Reformas, Pensões, Sentenças Judiciais e Despesas com Pessoal cedido e Afastamento dos servidores) e o resultado de Aluno Equivalente de Graduação.

Nesse sentido, demonstra o montante que a UFDPAr dispõe para manutenção e auxílio de cada discente matriculado na Graduação.

Figura 16 – Indicadores de Custo Corrente Sem HU Por Aluno Equivalente



Fonte: PRAD/UFDPAr (2022); PREG/UFDPAr (2022); PROPLAN/UFPI (2022); PROPLAN/UFDPAr (2022).

É válido salientar que os resultados dos concludentes utilizados para o segundo semestre de 2021 (2021.2) são referentes a 2020.2 (mesmo semestre do ano letivo anterior), conforme disposições do referido Manual de Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão (versão 2010), tendo em vista que o período de 2021.2 encontra-se em curso durante o cálculo desses indicadores.

Aluno Tempo Integral por Professor Equivalente

Este indicador apresenta a relação entre o total de alunos matriculados em tempo integral (alunos de graduação, pós-graduação e residência médica) pelo total de professores (incluindo efetivos, substitutos, visitantes, e excluindo afastados para

capacitação e cedidos para outros órgãos e/ou entidades). Ou seja, evidência o total de alunos de Graduação para cada professor em exercício na Universidade.

Figura 17 – Indicadores Alunos Tempo Integral por Professor Equivalente



Fonte: PREG/UFDPAr (2022); PROGEP/UFDPAr (2022); PROPLAN/UFPI (2022); PROPLAN/UFDPAr (2022).

Cumprе ressaltar que se considerou para o cálculo do Total de Alunos em Tempo Integral o somatório dos Alunos de Graduação em Tempo Integral, Alunos de Pós-Graduação em Tempo Integral e Alunos em Residência Médica em Tempo Integral, e sabendo que o período letivo de 2021.2 não foi finalizado, o cálculo embasou-se nos dados de 2020.2 e 2021.1, assim como dispõe o referido Manual.

Aluno Tempo Integral por Funcionário Equivalente (Sem HU)

Este indicador aponta o total de alunos matriculados em tempo integral (alunos de graduação, pós-graduação e residência médica) pelo total de Funcionários (técnicos-administrativos e terceirizados) atuantes na instituição. Para tanto, representa uma medida de desempenho do trabalho dos funcionários frente à média dos alunos. Logo, este indicador aponta a quantidade de alunos para cada funcionário em exercício na Universidade.

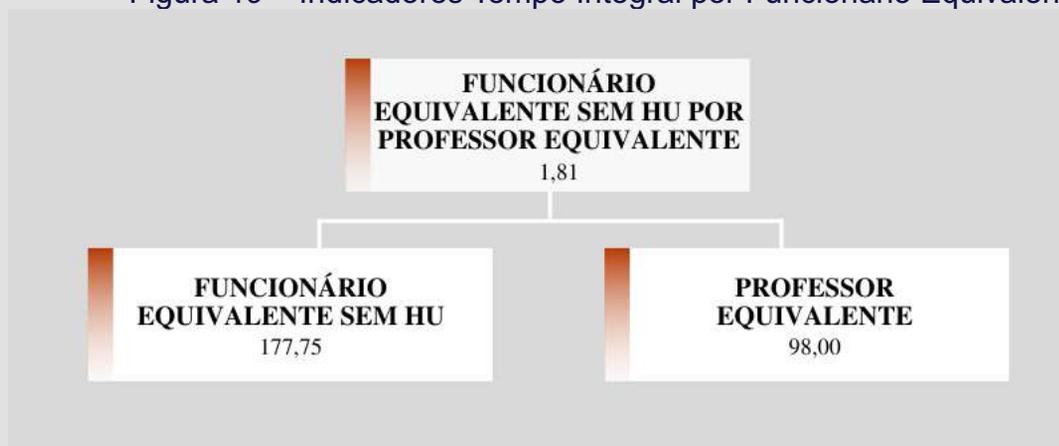
Figura 18 – Indicadores de Aluno Tempo Integral Por Funcionário Equivalente (Sem HU)



Funcionário Equivalente (Sem HU) por Professor Equivalente

Este indicador evidencia o total de Funcionários (técnicos-administrativos e terceirizados) pelo total de professores (incluindo efetivos, substitutos, visitantes, e excluindo afastados para capacitação e cedidos para outros órgãos e/ou entidades) da instituição. Ou seja, relação ao total de funcionários para cada professor da Instituição.

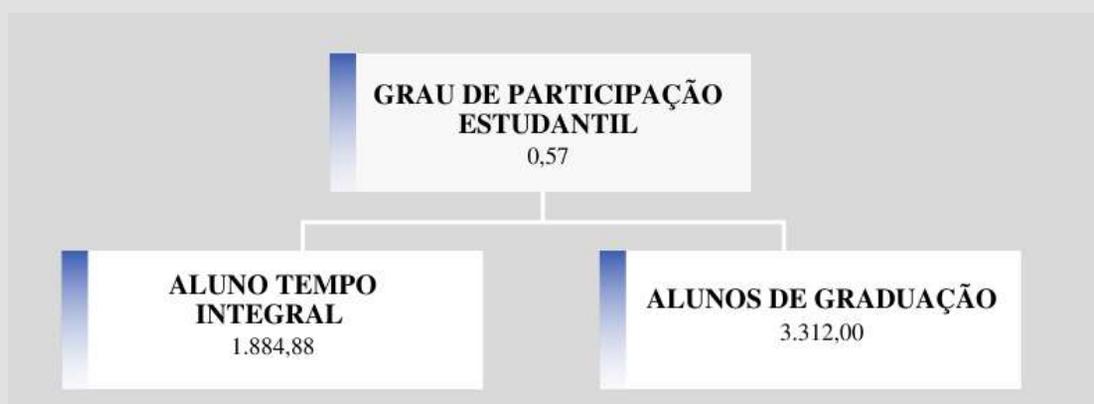
Figura 19 – Indicadores Tempo Integral por Funcionário Equivalente



Grau de Participação Estudantil (GPE)

Este indicador representa a relação proporcional entre o total de Alunos de Graduação em Tempo Integral e o total de Alunos da Graduação matriculados na Universidade.

Figura 20 – Indicadores Grau de Participação Estudantil



Fonte: PREG/UFDPar (2022); PROPLAN/UFPI (2022); PROPLAN/UFDPar (2022)

Destaca-se ainda, que para encontrar o resultado de Alunos de Graduação em Tempo Integral, os dados utilizados referem-se a 2020.2 e 2021.1, uma vez que o período letivo de 2021.2 não foi finalizado, em consonância ao Manual de Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão (versão 2010).

Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação (GEPG)

Este indicador denuncia a proporção de Alunos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* frente ao total de Alunos efetivamente matriculados na Instituição (considerando-se Alunos de Graduação e Pós-Graduação).

Figura 21 – Indicadores de Grau de Envolvimento com Pós-Graduação

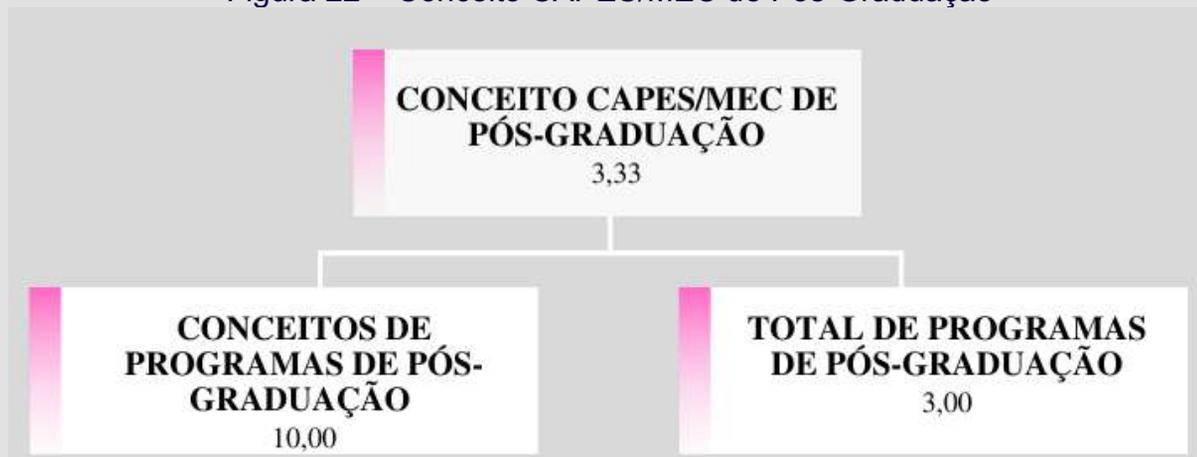


Fonte: PREG/UFDPar (2022); PROPOPI/UFDPar (2022); PROPLAN/UFDPar (2022).

Conceito CAPES/MEC Para Pós-Graduação

Este indicador ressalta a qualidade dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* ofertados pela Universidade, conforme avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Figura 22 – Conceito CAPES/MEC de Pós-Graduação



Fonte: PROPOPI/UFDPar (2022); PROPLAN/UFDPar (2022)

Índice de Qualificação do Corpo Docente

Este índice apresenta a qualidade do Corpo Docente (professores) de acordo com seu grau de especialização.

Figura 23 – Indicadores de Qualificação do Corpo Docente



Fonte: PROGEP/UFDPar (2022); PROPLAN/UFDPar (2022)

Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)

A TSG destaca a relação entre os diplomados de cada turma e os respectivos ingressantes nessas turmas no ano letivo. Ademais, este indicador é trabalhado de acordo com o tempo de permanência esperado (duração padrão do curso) fixado pela SESu/MEC para cada curso.

Figura 24 – Indicadores da Taxa de Sucesso na Graduação



Fonte: PREG/UFDPAr (2022); PROPLAN/UFPI (2022); PROPLAN/UFDPAr (2022).

Para o total de Alunos Diplomados, os dados utilizados são referentes a 2020.2 e 2021.1, em razão da Pandemia de Covid-19 e respeitando o texto do Manual em questão.

ENSINO DE GRADUAÇÃO

Instituída pela Resolução nº 2, de 12 de fevereiro de 2020, a Pró- Reitoria de Ensino e Graduação (PREG) da UFDPAr, enquanto órgão da Administração Superior, é o setor a quem compete operacionalizar as atividades relacionadas ao ensino de graduação, além de realizar o planejamento, coordenação, acompanhamento e supervisão dos cursos, distribuídos nas 12 unidades acadêmicas (Cursos de Graduação).

A PREG tem como função superintender, coordenar, controlar e prezar pelo bom funcionamento das atividades acadêmicas que competem ao ensino de graduação. Nesse sentido, também cabe assessorar o Reitor e outros órgãos deliberativos da administração superior no que tange às políticas e desenvolvimento do ensino de graduação, cumprir e fazer cumprir as decisões dos colegiados superiores.

- **Avaliação geral da PREG acerca dos resultados alcançados em 2021**

Desde o desmembramento do CMRV em relação à UFPI, constituindo a UFDPAr, a meta prioritária da unidade tem sido a apropriação dos processos de gestão e execução de serviços até, então, realizados pela tutora UFPI no que confere ao ensino de graduação. Nesse sentido, no âmbito do acompanhamento dos objetivos e metas do trabalho realizado pela unidade, são observados muitos desafios, mas também avanços significativos.

No que diz respeito às estratégias de ação e ao desempenho logrado pela unidade ao longo do ano, são apresentados alguns dados e informações consideradas relevantes considerando a meta almejada para o setor, que é apropriar-se dos processos de gestão e execução de serviços que garantam o funcionamento do ensino de graduação e consolidem a autonomia institucional.

Com a criação da PREG/UFDPAr, foi iniciado o processo de transição em pleno contexto da pandemia da COVID-19, sendo estruturado e planejado junto à PREG/UFPI. Diante da situação de crise sanitária, seguindo as indicações das autoridades de saúde e demais órgãos do Governo Federal, as aulas presenciais foram suspensas por tempo indeterminado, cenário que se prolongou no ano de 2021.

Editais SISU e Vagas Remanescentes

Com a migração dos dados do e-Mec, em março de 2020, foi disponibilizada a adesão da UFDPAr ao SISU 2020.2 de forma independente da tutora UFPI. A partir de então, a PREG/UFDPAr passou a gerir seus próprios editais referentes ao Sisu.

O Sistema de Seleção Unificada (SISU) reúne em um sistema eletrônico gerido pelo MEC as vagas ofertadas pela Universidade. O sistema seleciona estudantes com base na nota do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Até o limite da oferta das vagas, por curso e modalidade de concorrência, de acordo com as escolhas dos candidatos inscritos, eles são selecionados por ordem de maior classificação, em cada uma das duas edições anuais do Sisu (MEC, 2022).

No ano de 2021 foram publicados os seguintes editais para ingresso nos Cursos de Graduação: o SISU 2021.1 – Edital nº 02/ 2021-UFDPar; o SISU 2021.2 - Edital nº 04/ 2021-UFDPar. A Figura 25 apresenta a ocupação das vagas dos processos seletivos de ingresso na UFDPar nos períodos letivos correspondentes, por meio dos referidos editais.

Figura 25 - Editais para Ingresso na UFDPar



Fonte: PREG/UFDPar (2022)

Além do SISU, em 2021, PREG/UFDPar assumiu a gestão de seu primeiro processo seletivo para vagas remanescentes, que foi realizado por meio de editais específicos às diversas modalidades de ingresso, entre elas: Portador de Curso Superior (PCS) - Edital nº 08/ 2021; Transferência Voluntária (TRV) - Edital nº 09/ 2021; e Reintegração - Edital nº 10/ 2021. A Figura 26 apresenta os editais para as respectivas modalidades de ingresso com informações sobre o preenchimento das vagas:

Figura 26 - Outros Editais para Ingresso na UFDPAr

EDITAIS PARA PREENCHIMENTO DE VAGAS REMANESCENTES EM 2021			
MODALIDADE DE INGRESSO	EDITAL	CANDIDATOS	
PORTADOR DE CURSO SUPERIOR (PCS)	EDITAL N° 08/2021	39 INSCRITOS	20 MATRICULADOS
TRANSFERÊNCIA VOLUNTÁRIA (TRV)	EDITAL N° 09/2021	02 INSCRITOS	0 MATRICULADOS
REINTEGRAÇÃO	EDITAL N° 10/2021	03 INSCRITOS	02 MATRICULADOS

Fonte: PREG/UFDPAr (2022)

Calendário Acadêmico

O Calendário Acadêmico da UFDPAr tem sido aprovado no Conselho de Ensino, Extensão e Pesquisa (CONSEPE), desde o Período Letivo 2020.3, por meio da Resolução nº 02/2020 - CONSEPE/UFDPAr, de 20 de julho de 2020, com as devidas alterações e adaptações nas datas relacionadas a feriados e atividades que se restringem à UFPI, como o intercâmbio com a Associação Nacional dos dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), e colação de grau. Ressalta-se que não são realizadas alterações no cronograma que depende diretamente da gestão da DAA/PREG/UFPI.

No Período 2020.2, foram iniciadas as tratativas para separação do calendário acadêmico que demanda também uma articulação com outros setores da UFDPAr, como a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), sobre as férias docentes, e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPOPI), sobre o calendário da Pós-Graduação.

Para tal, foram aprovados os seguintes documentos que tratam do calendário acadêmico nos semestres letivos anteriores e correspondentes ao ano de referência do presente relatório: semestre 2020.1, por meio da Resolução 008/2020 - CONSEPE/UFDFPar, de 26 de outubro de 2020; semestre 2020.2, através da Resolução nº 004/2021 - CONSEPE/UFDFPar, de 08 de março de 2021; semestres letivos 2021.2, 2021.3, 2021.2, por meio da Resolução nº 33/2021 - CONSEPE/UFDFPar, de 27 Julho de 2021, com alterações aprovadas na Resolução CONSEPE/UFDFPar nº 56, de 14 de dezembro de 2021.

Programa de Iniciação à Docência e Residência Pedagógica

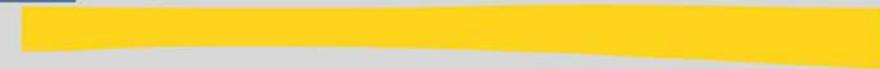
O Programa de Iniciação à Docência (PIBID) e o Programa de Residência Pedagógica (RP) tiveram início em 2020, a partir da seleção realizada por edital CAPES, tendo a UFDFPar concorrido com uma proposta independente da tutora. As ações do PIBID e da RP vem contribuindo substancialmente com a melhoria da qualidade da Educação Básica e, em tempos de pandemia, essa integração escola-universidade, bem como o fortalecimento do vínculo entre 26 professores, supervisores e licenciandos, amplia a discussão para construção de propostas que minimizem o impacto do ensino remoto na aprendizagem, na formação e prática docente.

Para participar dos programas, os estudantes passam pro processo seletivo por meio de editais elaborados e publicados, por meio de parceria entre as suas Coordenações e a PREG.

A Figura 27 apresenta os principais indicadores de desempenho do ensino de graduação da UFDFPar para o ano de 2021.

Figura 27 - Desempenho do Ensino da Graduação em 2021

DESEMPENHO DA GRADUAÇÃO NO ANO LETIVO 2021



1.036

Vagas Ofertadas pelo SISU

O número de alunos matriculados, ingressantes e concluintes referem-se ao ano letivo de 2021.



115

Quantidade de alunos concluintes em 2021.1



898

Quantidade de alunos ingressantes em 2021



4.262

Quantidade de alunos matriculados em 2021.1

Taxa de Evasão

16,3%

Taxa de Retenção

16,9%

Comparativo de número de ingressantes e concluintes (Por Ano Letivo)



1.698

Quantidade de Disciplinas Ministradas



259

Quantidade de Docentes Envolvidos

Fonte: PREG/UFDFPar (2022); PROPLAN/UFPI (2022).

- **Desafios encontrados e perspectivas para o ano de 2022**

Um dos desafios encontrados pela PREG consiste no quantitativo limitado de pessoal na equipe, considerando as demandas que se apresentam para o setor, a quantidade e variedade dos serviços, atuando como eixo de sustentação do ensino de graduação. Adicionalmente, existem os problemas trazidos pelo contexto da pandemia, especialmente, os decorrentes da suspensão das atividades acadêmicas presenciais, com toda a adaptação necessária (maiores informações do tópico Ações de Combate e Adaptações à Covid-19).

Como perspectiva, o desafio do ano seguinte será constituído, entre outros aspectos, pela retomada gradativa da presencialidade, tendo em vista tanto questões logísticas e comportamentais que envolvem o cumprimento dos protocolos de biossegurança por parte da comunidade acadêmica, como também aspectos socioeconômicos que podem dificultar a retomada das atividades pelos discentes.

Assim, entre os desafios remanescentes, destacam-se claramente os efeitos a longo prazo dos problemas gerados pela pandemia da COVID-19 sobre os processos formativos, especialmente, no que diz respeito às taxas de evasão e retenção dos estudantes.

A dimensão do desafio se faz notar a partir das perspectivas orçamentárias em termos de designação de recursos para contratação de servidores técnicos e docentes para atendimento às demandas administrativas e de ensino. Nesse sentido, reflete-se o compromisso, esforço e dedicação da equipe em favor da consolidação da autonomia institucional, especialmente dos processos de gestão desenvolvidos pela PREG.

PÓS -GRADUAÇÃO, PESQUISA E INOVAÇÃO

No Ano de 2020, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPOPI) foi criada pela Resolução nº 2, de 12 de fevereiro de 2020. Em outubro de 2021 houve a instalação da estrutura associada oficial da PROPOPI, com as

publicações dos atos de nomeação que constituíram a Pró-Reitoria e suas Coordenações associadas.

A PROPOPI tem como compromisso apoiar a pesquisa, a pós-graduação e a inovação por meio do desenvolvimento tecnológico, científico e do empreendedorismo dentro da universidade, alinhados com a Missão, Visão e Valores da UFDPAr.

- **Ensino de Pós-Graduação**

Em 2021, a UFDPAr possuía 5 cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em nível de Mestrado e 1 em nível de Doutorado; e quanto a Pós-Graduação *Lato Sensu*, possui 1 Programa de Residência Multiprofissional e foi ofertado 1 curso de Especialização e na Área Profissional da Saúde. Os cursos de Pós-Graduação da UFDPAr contribuíram para a formação de 110 titulados.

A PROPOPI colaborou com a busca pela excelência nas atividades de pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico, como por exemplo, o avanço da Pós-Graduação da UFDPAr com apoio aos mestrandos e doutorandos por meio de bolsas de estudo, além das bolsas implementadas pelas agências de fomento.

Nessa linha, tendo em vista o objetivo de mitigar as dificuldades vivenciadas por alunos da Pós-Graduação e por alguns segmentos sociais de vulnerabilidade, o número de bolsas de estudos em nível de Mestrado e Doutorado foi ampliado em 10%.

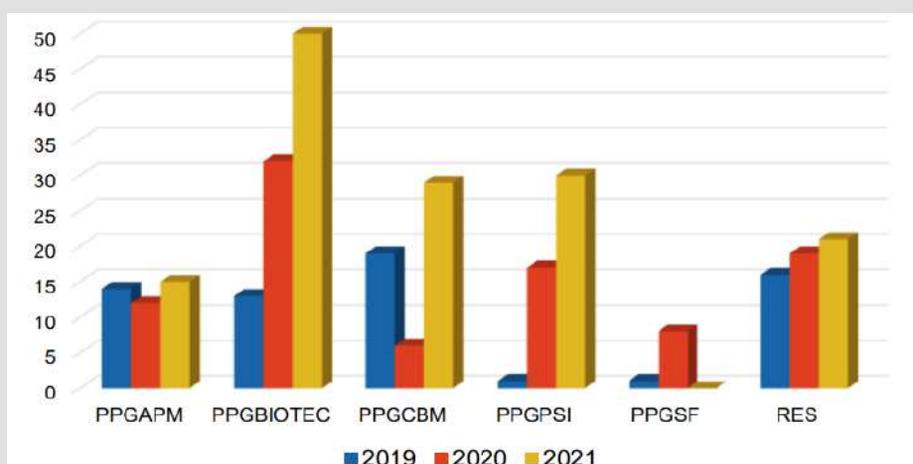
As Figuras 28 e 29 apresentam o número de bolsistas e titulados nos Programas de Pós-Graduação da UFDPAr em 2021, bem como a evolução da quantidade de discentes nos Programas nos últimos anos.

Figura 28 - Quantitativo de Bolsas e Titulados na Pós-Graduação em 2021

Tipos de Programas	Bolsas	Titulados
Mestrado Acadêmico - ME	28	65
Mestrado Profissional - MP	#	14
Doutorado Acadêmico - DO	0	*
Especialização - ES	#	24
Residência - RES	21	7

Fonte: PROPOPI/UFDPAr (2022).

Figura 29 - Evolução da participação discente nos Programas de Pós-Graduação (2019-2021)



Fonte: PROPOPI/UFDPAr (2022).

Nota: PPGAPM - Artes, Patrimônio e Museologia; PPGBIOTEC - Biotecnologia; PPGCBM - Ciências Biomédicas; PPGPSI - Psicologia; PPGSF - Saúde da Família; RES, Residência Multiprofissional Atensão Básica/Saúde da Família.

- **Pesquisa e Inovação**

Ações voltadas ao estímulo da Pesquisa e Inovação

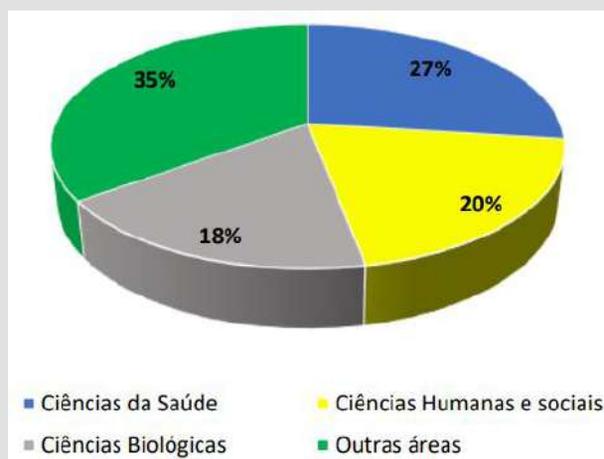
A seguir apresentam-se as ações direcionadas ao estímulo da Pesquisa e Inovação na UFDPAr.

Programa de Iniciação Científica (PIBIC)

Foi contabilizada a execução de 126 (cento e vinte e seis) planos de trabalho, nas diferentes áreas do conhecimento, que foram apresentados em formato de vídeo pelos discentes durante o II SIC (Seminário de Iniciação Científica).

O PIBIC contou com 10 (dez) bolsas custeadas pelo CNPq, por meio da PIBIC nº 10/2020, e com financiamento próprio da UFDPAr de mais 50 (cinquenta) bolsas mensais durante o ano de 2021.

Figura 30 - Distribuição dos planos de trabalho desenvolvidos no PIBIC por área



Fonte: PROPOPI/UFDPAr (2022).

Programa de Iniciação Tecnológica (PIBITI)

A UFDPAr ainda não foi contemplada em Chamada de concessão de bolsas do CNPq para a modalidade PIBITI. No entanto, em 2021, contabilizou-se a execução de 15 (quinze) planos de trabalho, dos quais 09 (nove) foram realizadas com bolsas financiadas com recursos próprios da UFDPAr, demonstrando o esforço da PROPOPI em estimular pesquisas com potencial inovador na instituição.

Todos os planos de trabalho desenvolvidos em 2021 na UFDFPar estão vinculados a projetos cadastrados na PROPOPI. A distribuição de tais projetos, vinculados aos cursos de graduação podem ser observados na figura abaixo, de acordo com o tipo (com ou sem financiamento) e situação de andamento.

Figura 31 - Projetos em Execução/Concluídos em 2021

Tipos de Programas	Com Financiamento	Sem Financiamento	Total
Em Execução	7	78	85
Concluídos	6	24	30
Total	13	102	115

Fonte: PROPOPI/UFDFPar (2022).

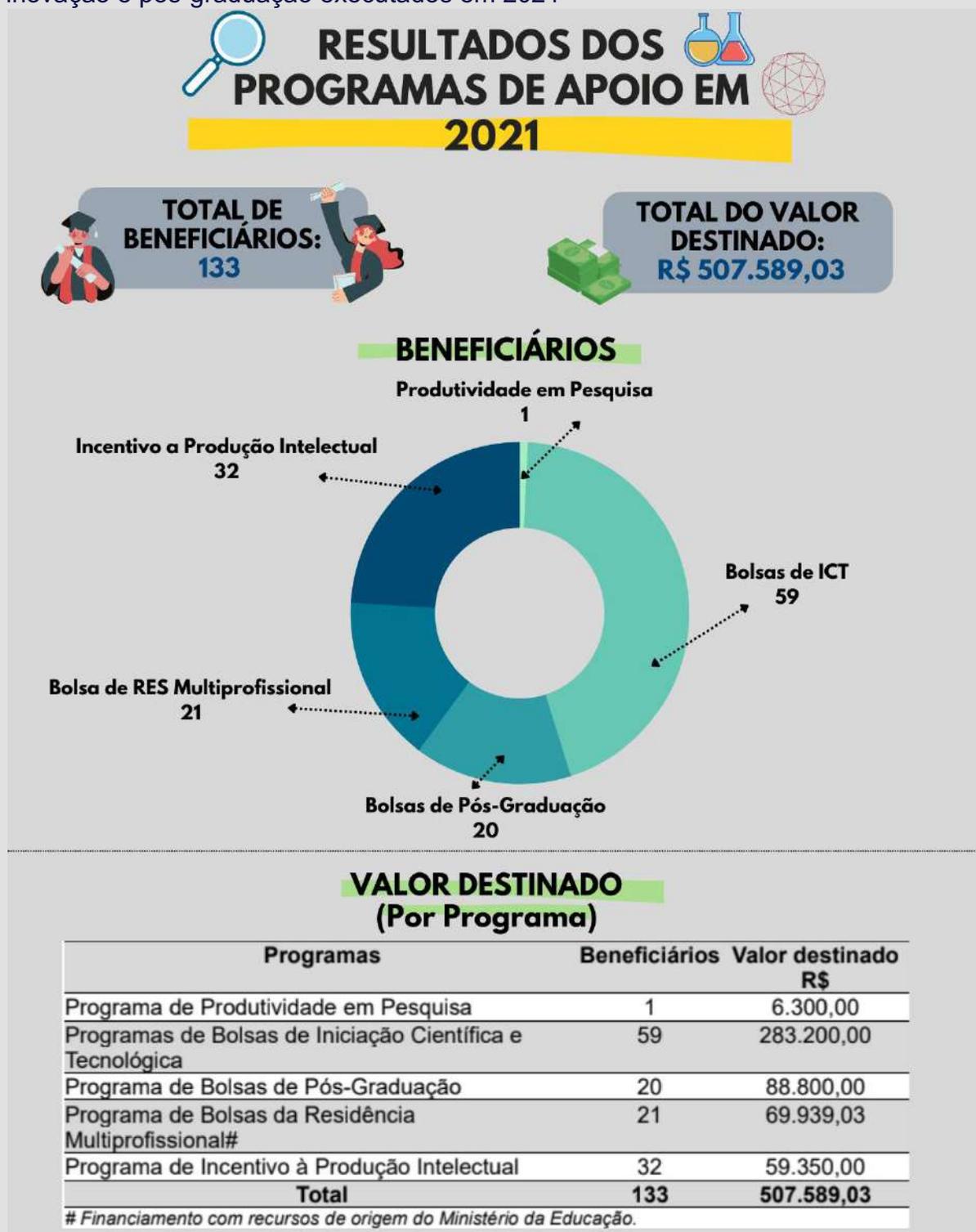
Programa de Produtividade em Pesquisa (PQ-UFDFPar)

O programa iniciou ofertando 05 (cinco) bolsas para os professores por meio de seleção interna. Foram selecionados 02 (dois) professores e um deles, após alguns meses sendo beneficiado com a bolsa PQ-UFDFPar, foi contemplado com a bolsa de Produtividade em Pesquisa do CNPq (PQ-CNPq). Este edital demonstra o esforço da PROPOPI em incentivar os professores a submeterem seus projetos para o CNPq, estimulando o aumento do número de professores bolsistas PQ-CNPq dentro da UFDFPar.

Programa de Incentivo à Publicação

A UFDFPar estrategicamente lançou o Programa de Incentivo à Produção Intelectual, que contemplou pesquisadores com produção científica altamente qualificada segundo os estratos do *Qualis* - Capes, com apoio financeiro de até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) e destinou R\$ 59.350,00 (cinquenta e nove mil, trezentos e cinquenta reais) para 32 pesquisadores da UFDFPar.

Figura 32 – Programas de apoio a atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação e pós-graduação executados em 2021



Fonte: PROPOPI/UFDPar (2022)

- **Avaliação geral acerca dos resultados alcançados em 2021**

No cenário externo, apesar das dificuldades observadas, com a elevação da cotação do dólar, e as restrições de deslocamento de pessoas no âmbito internacional em razão da pandemia da COVID-19, a PROPOPI avançou no cenário internacional firmando parcerias com instituições dos Estados Unidos, Portugal e Argentina conforme exposto na Figura 33, por meio dos convênios entre a UFDPar e:

- ✓ *Western Michigan University* (Estados Unidos);
- ✓ *Universidad Del Gran Rosario* (Argentina);
- ✓ Universidade de Lisboa (Portugal);
- ✓ Universidade Aberta (Portugal);
- ✓ Universidade de Coimbra (Portugal).

Figura 33 - Convênios firmados entre a UFDPar e Instituições internacionais em 2021



Fonte: PROPOPI/UFDPar (2022).

No cenário interno, apesar do processo de desmembramento da UFDPAr da UFPI e da contingência orçamentária de algumas agências de fomento, a pesquisa e inovação vêm crescendo.

Nos últimos 3 anos, o crescimento na quantidade de planos de trabalhos do PIBIT desenvolvidos cresceu de 2019 para 2020 em 100%, de 2020 para 2021, cresceu mais 50%.

Além disso, a PROPOPI desenvolveu seu papel de estimular o desenvolvimento da Pós-Graduação, como também o controle da qualidade e produtividade dos programas de Pós-Graduação da UFDPAr, com a aprovação do primeiro Doutorado *Stricto Sensu* da UFDPAr, Portaria nº. 539, de 15/06/2020, o Curso de Pós-Graduação em Biotecnologia, que constituiu um grande avanço para a pós-graduação e a pesquisa regional. Na primeira turma foi composta por 37 doutorandos matriculados, sendo o único doutorado ofertado na região que abrange um raio de 300 km ao norte do Piauí, ao Oeste do Maranhão e ao leste do Ceará.

De modo geral, a Pós-Graduação da UFDPAr cresceu 123% na quantidade de matriculados nos Programas de Pós-Graduação, do ano de 2020 até o ano de 2021.

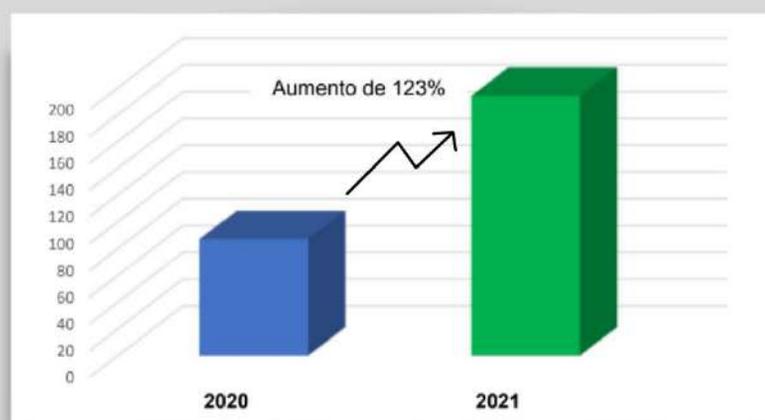
Quanto ao total de pós-graduandos titulados, a UFDPAr também obteve crescimento, o qual foi de 150%.

Tais resultados positivos estão vinculados também aos recursos financeiros destinados a apoiar as ações que envolvem a pesquisa, inovação e pós-graduação, que somaram pouco mais de meio milhão de reais no ano de 2021.

A Figura 34 evidencia o crescimento nas quantidades de: planos de trabalho PIBIT; matriculados nos Programas de Pós-Graduação; e pós-graduandos titulados na UFDPAr dentro dos últimos anos.

Figura 34 - Resultados dos Programas de Pós-graduação em 2021

- **Crescimento na quantidade de matriculados nos Programas de Pós-Graduação da UFDPAr em 2020 e 2021.**



- **Total de Titulados nos Programas de Pós-Graduação da UFDPAr em 2020 e 2021.**



Fonte: PROPOPI/UFDPAr (2022).

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

A Pró-Reitoria de Extensão (PREX) da UFDPAr foi criada por meio da Resolução CONSUNI nº 2, de 12 de fevereiro de 2020, e tem como objetivo assessorar diretamente o Reitor nas ações relacionadas às atividades de extensão universitária, compreendendo o planejamento, coordenação e organização dessas ações no âmbito da UFDPAr, de acordo com a Resolução nº 07/2021. A área tem como propósito a manutenção de vínculos entre a Instituição com a sociedade.

Apesar do contexto da pandemia, houve a adaptação dos processos de trabalho e elaboração de medidas para continuação das atividades extensionistas da UFDPAr. O empenho da equipe da PREX possibilitou um passo grande para a retomada das ações de extensão e novas ações que vão além dos projetos que já se encontravam em execução.

- **Avaliação geral acerca dos resultados alcançados em 2021**

Para o desenvolvimento das atividades da PREX em 2021, o distanciamento social em função da pandemia foi o fator que mais dificultou o desempenho da PREX, exigindo a prática de novas metodologias, aprendizagem de outras tecnologias, além de um contato apenas virtual.

No entanto, em 2021, houve um aumento do quantitativo de bolsas, destacando-se o primeiro edital totalmente gerido pela PREX/UFDPAr, o edital do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação a Extensão – I PIBIEX, que em anos anteriores era vinculado a UFPI, mas já com as bolsas pagas pela UFDPAr deste de 2020, passando de 42 para 50 bolsas. Além disso, foram cadastrados 03 programas e 59 projetos de extensão, e 03 eventos.

Os programas e projetos de extensão têm caráter educativo, social e político, devendo compreender linhas e temas voltados para ações científicas, tecnológicas, culturais, esportivas e de lazer.

O Programa de Extensão é um conjunto estruturado de projetos com ou sem outras ações de extensão, de caráter orgânico-institucional, orientado por um objetivo comum, com clareza de procedimentos e de execução, de no máximo, 4 anos. Projetos de Extensão, por sua vez são conjuntos de ações planejadas e contínuas de

caráter educativo, social, desportivo, cultural, científico ou tecnológico, com objetivos e prazo máximo de 2 anos.

Apesar de nova estruturação, a expectativa para 2022 é de que os números e resultados em comunidade sejam superados e alcançados. Mesmo diante de dificuldades, o setor demonstrou que é possível reinventar formas de adaptação e aprendizagem de novas técnicas para melhor extensionar, bem como ampliar as fronteiras do conhecimento e atingir mais pessoas, por meio da tecnologia.

As Figuras 35 e 36 apresentam, o crescimento no quantitativo de bolsas PIBIEX em comparação ao exercício 2020 e o detalhamento do número de bolsas, valor mensal e total, e duração em meses, bem como o quantitativo de programas e projetos de extensão vigentes e cadastrados na UFDPAr no ano de 2021, por área temática.

Figura 35 – Quantitativo de bolsas de Extensão PIBIEX em 2021 e comparação com o ano anterior



Fonte: PREX/UFDPAr (2022).

Figura 36 - Demonstrativo dos programas e projetos de extensão cadastrados vigentes em 2021



Fonte: PREX/UFDPar (2022).

ATIVIDADE DE INTEGRAÇÃO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

A integração do Ensino, Pesquisa e Extensão da UFDPAr ocorre, entre outras, por meio da realização do SIEPEX (Seminário Integrador de Ensino, Pesquisa e Extensão). No 2º semestre de 2021, por exemplo, foi realizado o II SIEPEX, pelo qual a PREX foi responsável pela organização, que contabilizou mais 1.000 (um mil) inscritos. O Seminário Integrador engloba vários eventos oferecidos à comunidade acadêmica, durante os três dias de atividades, de 1 a 3 de dezembro de 2021, e pode ser visitado pelo link: <https://www.youtube.com/c/TVUFDPAr/playlists> > II SIEPEX, onde 209 trabalhos estão disponíveis na Figura 37.

Assim, juntamente com o Seminário Integrador também foram realizados os seguintes seminários:

- ✓ I Seminário de Pós-Graduação (I SePos), com palestras, e contou com os discentes, docentes, demais servidores e a comunidade externa interessada;
- ✓ II SIC (Seminário de Iniciação Científica), onde foram apresentados em formato de vídeo os 126 planos de trabalho executados no ano de 2021;
- ✓ II SITec (Seminário de Iniciação Tecnológica), no qual houve a apresentação, em formato de vídeo, dos 15 planos de trabalhos executados em 2021;
- ✓ II SEMEX (Seminário de Extensão e Cultura), com mais de 300 trabalhos submetidos em diversas áreas do conhecimento, e avaliando dezenas de trabalhos de extensão;
- ✓ II SIEG (Seminário de Ensino de Graduação), com atividades desenvolvidas em parceria com docentes e discentes que atuam junto aos Programas de Iniciação à Docência (PIBID) e de Residência Pedagógica (RP).

Figura 37 – Tela do Canal da TV UFDPAr com a apresentação dos trabalhos do II SIEPEX

The image shows a screenshot of the TV UFDPAr YouTube channel page. On the left, there is a video player showing a presentation slide titled "II SIEPEX" with a brain graphic and the text "REPRODUZIR TUDO". Below the player, the channel name "TV UFDPAr" and a red "INSCREVER-SE" button are visible. The main content area displays a list of videos under the heading "Os vídeos indisponíveis estão ocultos". The list includes:

- 1. Apresentação de Extensão - Mariana Reis (II SEMEX) by Maryna Reis (7:10)
- 2. II Siepex - Avaliação citotóxica de AgNPs sintetizadas by Rafaela Maria (5:00)
- 3. MECANISMOS DE AÇÃO ANTICÂNCER DO ÓLEO ESSENCIAL DE CÉLULAS HCT-116 by Ana Luzia Nunes (5:01)
- 4. Seminário de Iniciação Científica da UFDPAr - Apresentação by Laffex UFDPAr (4:58)
- 5. Apresentação II SIEPEX: Verificação anti-inflamatória em camundongos by Fernando Mesquita (4:58)
- 6. II SePos - Inteligência Computacional Aplicada à Avaliação de...

Fonte: YOUTUBE, TV UFDPAr (2022).

ASSUNTOS ESTUDANTIS

A Pró Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) é o órgão responsável pela gestão da Política de Assistência Estudantil da UFDPAr em articulação com as políticas e diretrizes nacionais, ressaltando-se o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), além de atuar na proposição e acompanhamento das ações para garantir o acesso, a permanência e a formação dos estudantes de graduação.

- **Avaliação geral da PRAE acerca dos resultados alcançados em 2021**

Apesar dos desafios do trabalho remoto, a equipe manteve seu empenho e dedicação para cumprir com as demandas que surgiram ao longo do ano. Essa experiência de trabalho revelou outras limitações, provocou aprendizado e trouxe sentimentos de esperança, de superação e um desejo de avançar em todos os aspectos.

Benefícios da Assistência Estudantil - Continuidade e Ampliação

A seguir são apresentados os principais Benefícios de Assistência Estudantil pela UFDPAr.

Auxílio Inclusão Digital – AID e AID II

De forma a tentar reduzir as desigualdades de acesso às aulas para o modelo de ensino on-line para alunos de baixa renda, a PRAE lançou novos benefícios em parceria com a tutora UFPI, garantindo o cumprimento do eixo inclusão digitais disposto no PNAES.

O Auxílio Inclusão Digital (AID) é um auxílio financeiro destinado a custear internet ao estudante, com a finalidade de permitir que este acesse e execute as atividades remotas, com o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's). O benefício é no valor de R\$ 130,00 (cento e trinta reais), pagos com recurso do PNAES, destinado a estudantes de graduação presencial devidamente matriculados e em situação de comprovada vulnerabilidade socioeconômica.

O segundo benefício foi o Auxílio Inclusão Digital II (AID II) - Aquisição de Tecnologias da Informação, com o objetivo de auxiliar os discentes a adquirirem equipamentos de tecnologia para melhor poderem acompanhar as aulas e realizar as atividades em formato remoto. O valor do benefício foi de R\$ 1.700,00 (mil e setecentos reais) pago em parcela única para estudante deferido no processo seletivo. Para o estudante deferido que possui deficiência, o valor do AID II foi de R\$ 2000,00 (dois mil reais).

Auxílio Alimentação Emergencial Ampliado – AAEA

O Auxílio Alimentação Emergencial Ampliado (AAEA) é um benefício que consiste no pagamento de bolsa no valor de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais) por mês para estudantes deferidos no processo seletivo, com vigência até a retomada do funcionamento do Restaurante Universitário (RU).

Continuação do Cadastro Universitário – CADUNI 2ª Edição

O Cadastro Universitário (CADUNI) é um banco de dados que evidencia a condição socioeconômica dos discentes dos cursos de graduação da UFDPAr, que simplifica os processos seletivos ao disponibilizar o perfil dos candidatos em base de dados. Essa ação objetiva a melhoria da política de assistência estudantil aos discentes da UFDPAr como uma ferramenta essencial para agilizar os processos seletivos de programas e benefícios.

O edital do CADUNI 2ª edição foi lançado em março de 2021 pela PRAE. Em 2021, dos 445 inscritos no CADUNI, 379 discentes tiveram deferimento no processo e podem pleitear qualquer benefício oferecido pela PRAE no ano subsequente.

Quantitativos de Bolsas concedidas em 2021

No exercício de 2021, considerando a concessão de benefícios da assistência estudantil, o Serviço Social conseguiu lançar 09 (nove) editais de auxílios que atendessem as demandas de alimentação, inclusão digital e suporte para o possível retorno de discentes para desenvolverem atividades presenciais.

O Quadro 6 apresenta todos os editais lançados e as respectivas vagas oferecidas em 2021:

Quadro 6 - Editais de Auxílios da Assistência Estudantil 2021

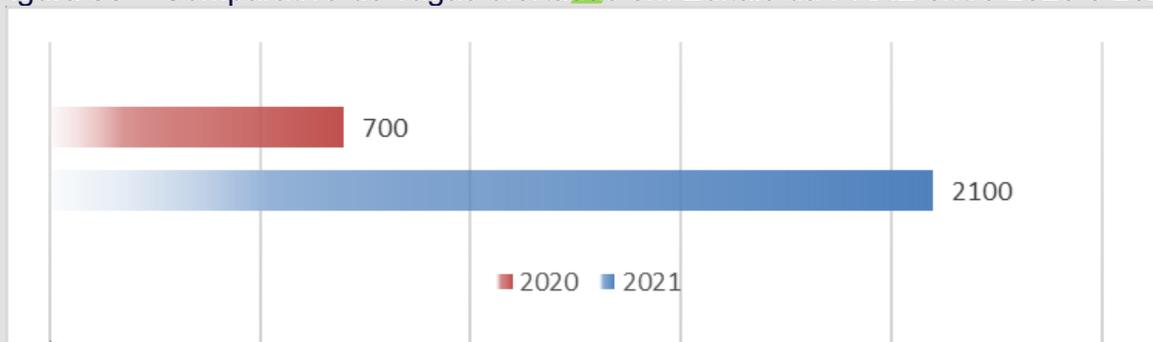
EDITAL	VAGA OFERTADAS
Edital 02: Auxílio Inclusão Digital Modalidade Internet	500
Edital 03 Renovação Auxílio Inclusão Digital Modalidade Internet	200
Edital 04 Auxílio Inclusão Digital Modalidade Internet Vagas Remanescentes	437
Edital 05 Auxílio Alimentação Emergencial Ampliado	200
Edital 06 Auxílio Inclusão Digital II Modalidade: Aquisição de equipamentos	200
Edital 07 Auxílio Alimentação Emergencial Ampliado	300
Edital 08 Auxílio Inclusão Digital II Modalidade: Aquisição de equipamentos	100
Edital 09 Auxílio Alimentação Emergencial Ampliado Vagas Remanescentes	144
Edital 10 Auxílio Emergencial Retorno	600

Fonte: PRAE/UFDPar (2022).

Por meio dos Editais acima houve uma oferta geral de cerca de 2.100 vagas nos auxílios da assistência estudantil, cenário oposto do que foi vivenciado em 2020, no qual o foco central do Serviço Social foi oferecer um suporte para inclusão digital do discente para que pudessem ter meios de custear/acessar internet.

Desse modo, no ano passado foram lançados apenas 02 Editais, que de modo geral ofereceram 700 vagas. A Figura 38 apresenta esse comparativo:

Figura 38 – Comparativo de vagas ofertadas em Editais da PRAE entre 2020 e 2021

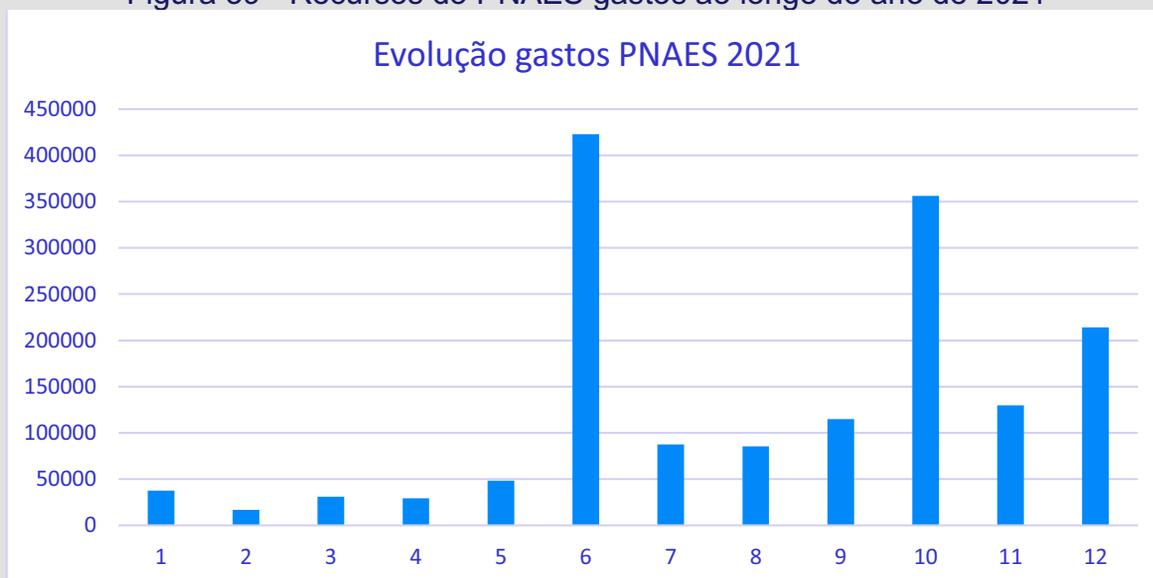


Fonte: PRAE/UFDPAr (2022).

O saldo final alcançado com os benefícios da assistência estudantil lançados em 2021 englobou o quantitativo de 1.331 discentes contemplados, representando um valor total de R\$ 1.574.190,00 (um milhão, quinhentos e setenta e quatro mil, cento e noventa reais) de recurso do PNAES.

Ressalta-se que os meses de junho e outubro apresentam os maiores índices de gastos por conta do pagamento do benefício AID II, de modo em que houve a aquisição de equipamentos, possibilitando que 339 discentes pudessem adquirir equipamentos de tecnologia (notebooks, tablets, computadores de mesa etc.) para melhor acompanhamento das aulas remotas, como demonstrado na Figura 39.

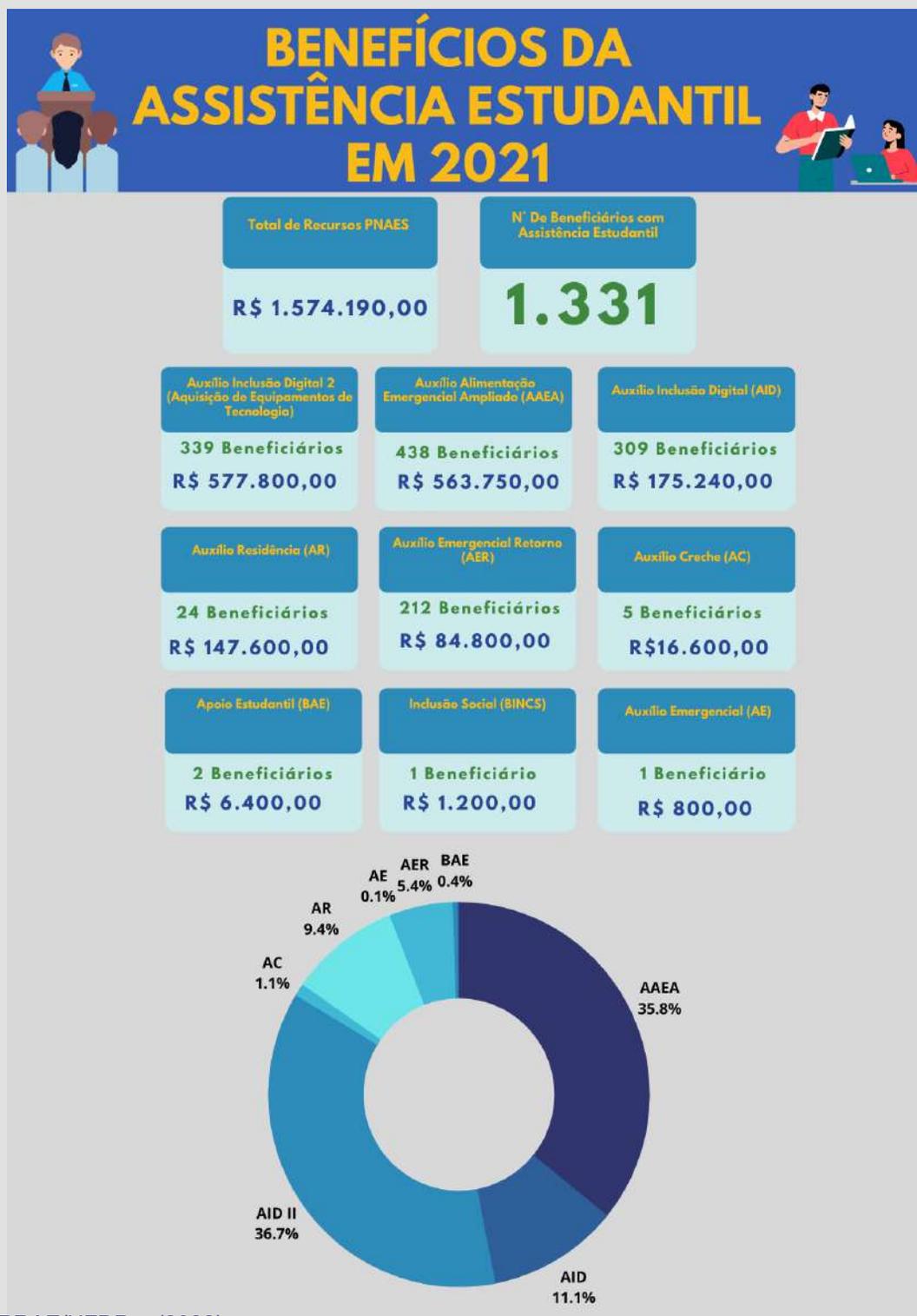
Figura 39 - Recursos do PNAES gastos ao longo do ano de 2021



Fonte: PRAE/UFDPAr (2022).

A Figura 40 apresenta de forma detalhada o quantitativo de discentes contemplados, por tipo de benefício, bem como o valor relacionado a cada tipo de auxílio, de acordo com o quantitativo de discentes beneficiados.

Figura 40 - Desempenho da Política de Assistência Estudantil da UFDPAr



Fonte: PRAE/UFDPAr (2022).

Restaurante Universitário (RU)

O principal objetivo do RU é oferecer à comunidade universitária da UFDPAr uma alimentação balanceada e em condições higiênico-sanitárias adequadas, respeitando a cultura local e com atenção socioambiental, observando as diretrizes do PNAES.

Dentro do contexto da pandemia de Covid-19, marcado pela suspensão das aulas presenciais na UFDPAr e adoção do ensino remoto, o setor foi fechado para o público e a produção de refeições interrompida.

Nesse sentido, as atividades realizadas no setor foram primordialmente administrativas, com destaque às atividades de planejamento para contratação (processo licitatório) de empresa especializada na prestação de serviço de alimentação e nutrição para a Instituição.

Houve, ainda, entrega de cestas para alunos em condições de vulnerabilidade social, no período de abril a dezembro, com itens como (arroz, feijão, flocos de milho, açúcar, café em pó, leite em pó, extrato de tomate, azeite de oliva, óleo de soja, margarina, macarrão e fécula de mandioca) e alguns itens de material de limpeza (detergente, água sanitária, sabonete e limpa alumínio), sendo uma média de 10 alunos atendidos mensalmente.



GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

- **Avaliação da força de trabalho**

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), diretamente subordinada à Reitoria, é o órgão responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, execução e avaliação das ações de administração de pessoal, desenvolvimento e atenção à saúde dos servidores da UFDPAr. A PROGEP foi criada em 6 de março de 2020, com a nomeação da atual Pró-Reitora para exercer o encargo de Pró-Reitora pró tempore, a partir de 9 de março de 2020.

Nesse contexto, a PROGEP tem como missão desenvolver políticas e ações de planejamento, organização, execução e avaliação de resultados no âmbito da gestão de pessoas promovendo ações capazes de favorecer ambientes de trabalho mais saudáveis, constituindo-se como setor estratégico na valorização do trabalhador em consonância com o Estatuto UFDPAr (2021).

A força de trabalho da UFDPAr é distribuída em 2 categorias: dos Técnicos-Administrativos e de Docentes do Ensino Superior, contabilizando, em geral, no ano de 2021, 83 técnicos-administrativos e 256 docentes (sendo 227 docentes efetivos e 29 substitutos).

Quanto à força de trabalho dos cargos de técnicos-administrativos, além dos servidores efetivos lotados na UFDPAr (69 técnicos-administrativos), foram recebidos outros 14 servidores por movimentação, cessão ou colaboração técnica vindos de outros órgãos e/ou entidades.

Em relação à faixa etária, os servidores docentes apresentam idade média de 44 anos e os servidores técnicos-administrativos apresentam idade média de 40 anos. Além disso, pode-se ressaltar o maior percentual em relação a grau de escolaridade e titulação por categoria, sendo que 69% dos docentes possuem doutorado e 34% dos técnicos possuem título de Especialistas, demonstrando um quadro de pessoal bem qualificado.

A média salarial dos técnicos administrativos apresenta uma diferença em relação à média salarial dos docentes de 58,66%. Assim, a média salarial da categoria

de docentes e técnicos é de R\$ 12.254,90 (doze mil, duzentos e cinquenta e quatro reais e noventa centavos) e R\$ 7.189,05 (sete mil, cento e oitenta e nove reais e cinco centavos), respectivamente.

No que se refere ao gênero, na categoria docente o número é relativamente equilibrado, sendo 118 homens e 111 mulheres. Por outro lado, na categoria dos técnicos há um quantitativo um pouco maior de mulheres, sendo 47 mulheres e 36 homens.

Em relação à etnia dos servidores, verifica-se que os menores percentuais são de servidores negros e amarelos. Há equilíbrio entre os servidores técnicos entre a etnia parda e branca, ambas com 43% cada do total de técnicos, enquanto para os servidores docentes os brancos são maioria, com 50% do seu total e os pardos, com 42% do total de docentes.

No exercício de 2021 entraram em exercício 6 docentes efetivos, sendo 4 mulheres e 2 homens. Em contraponto, há um quantitativo de 3 aposentados e 2 pensionistas na UFDPa, quantitativo este considerado mínimo, em razão de ser uma universidade recém-criada.

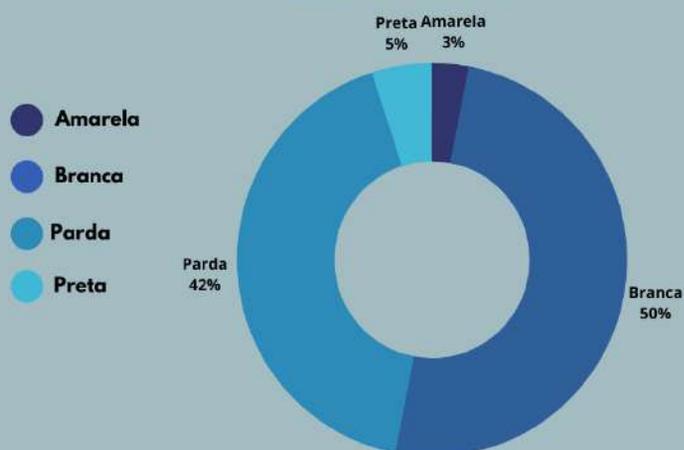
Nas Figuras 41, 42, 43 e 44 apresenta-se na primeira o perfil do quadro de servidores de docentes e dos técnicos-administrativos da UFDPa. Na segunda a quantitativo de titulação por categoria de servidores e na terceira, as informações complementares sobre pessoal na Instituição. E em seguida, a quantitativo de servidores afastados, aposentados e pensionistas, e cedidos para a UFDPa em 2021.

Figura 41 – Perfil do pessoal docente da UFDPAr em 2021

PERFIL DOS DOCENTES EFETIVOS DA UFDPAr



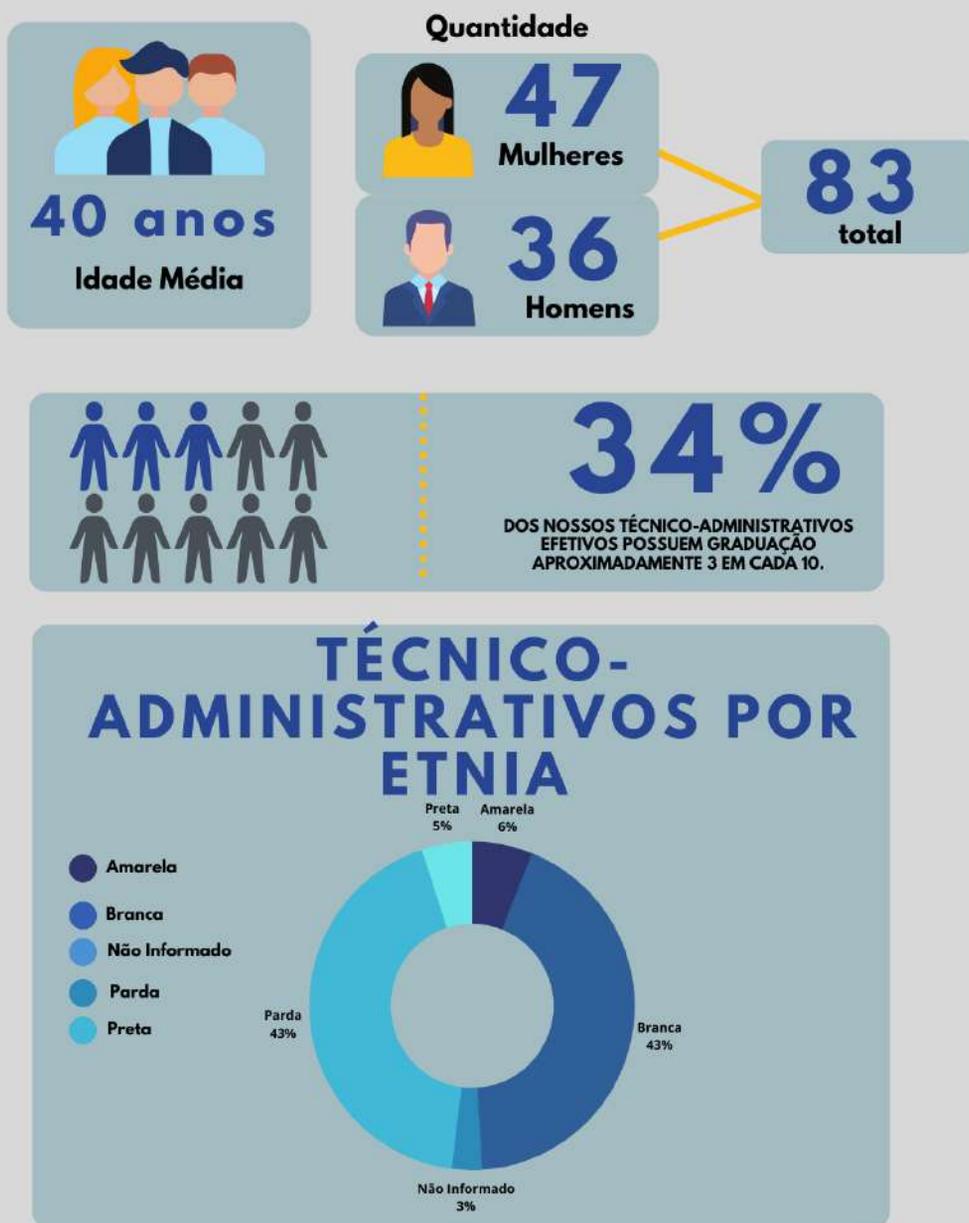
DOCENTES POR ETNIA



Fonte: PROGEP/UFDPAr (2022).

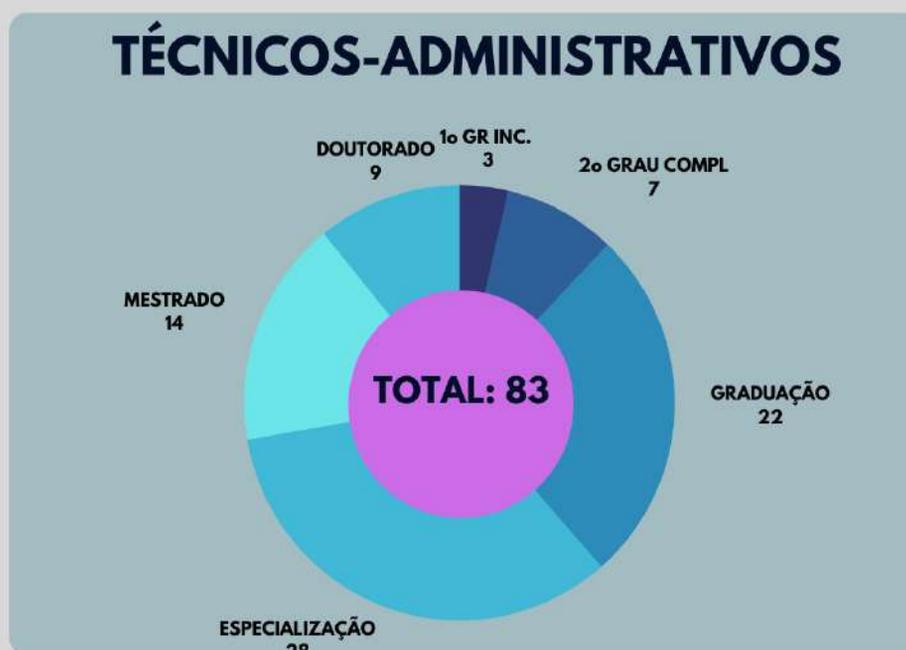
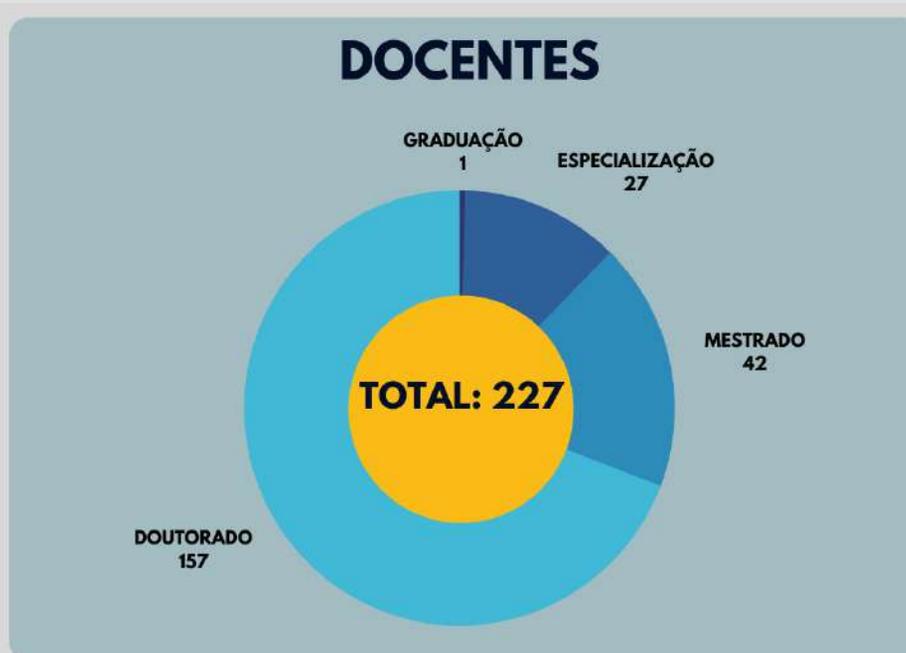
Figura 42 – Perfil do pessoal técnico-administrativo da UFDPAr em 2021

PERFIL DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFDPAr



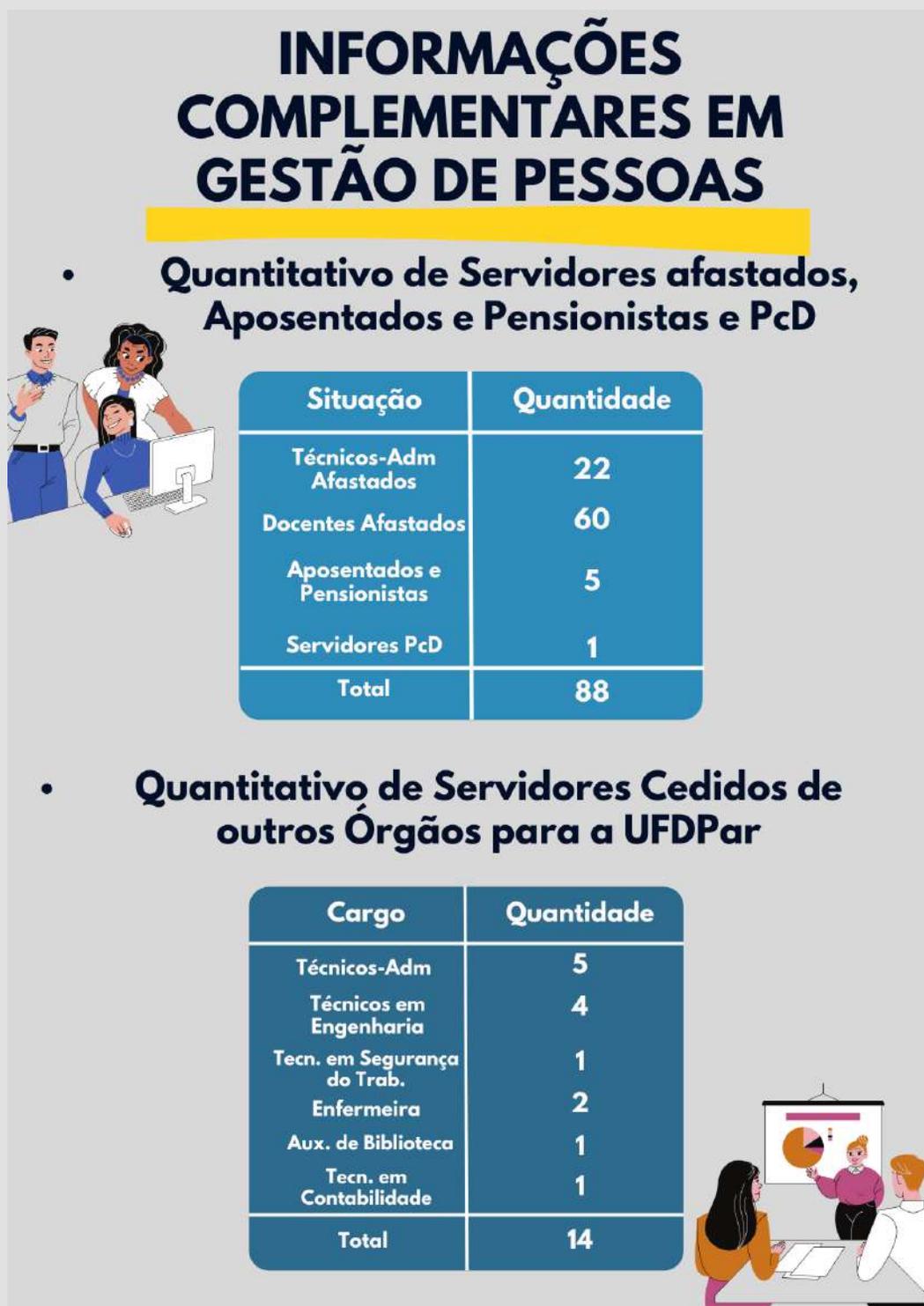
Fonte: PROGEP/UFDPAr (2022).

Figura 43 – Quantitativo de servidores titulados, por categoria, em 2021



Fonte: PROGEP/UFDPar (2022).

Figura 44 – Quantitativo de Servidores afastados, aposentados e pensionistas, e cedidos para a UFDPPar em 2021



Fonte: PROGEP/UFDPPar (2022).

- **Desafios e Perspectivas para a Área de Gestão de Pessoas na UFDPAr**

Pretende-se avançar na elaboração e implementação das normativas de pessoal, realizar visitas técnicas a outras universidades, entre outras ações para o apropriado entendimento do funcionamento das melhores práticas da gestão pública, bem como investir no treinamento de pessoal, ações relevantes no sentido de se acelerar a transição UFPI – UFDPAr no ano de 2022. Contudo, observando o cenário atual verificam-se desafios de escassez tanto em termos de pessoal como orçamentários, o que eventualmente poderá impactar para atraso na consolidação das ações planejadas; desse modo, serão direcionados esforços necessários à superação ou minimização desses riscos para o alcance dos objetivos da área.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Criada por meio da Resolução nº 2, de 12 de fevereiro de 2020, a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), tem por finalidade superintender e decidir sobre assuntos relacionados à Tecnologia da Informação, assessorando a Alta Administração, coordenando e contribuindo com a criação de políticas correlatas para Governança de TI e de Segurança da Informação, bem como a sua execução, além, de planejar, propor e executar soluções específicas que envolvam a área de TIC.

- **Avaliação geral acerca dos resultados alcançados em 2021**

- ✓ Em alcance aos objetivos planejados, foram executamos de forma considerada satisfatória os seguintes resultados:
- ✓ A ativação de DNS próprio e migração do DNS da UFPI;
- ✓ A aquisição de nosso próprio domínio (@ufdpar.edu.br);
- ✓ A elaboração dos fluxos relacionados a solicitações de serviços de TI e de Comunicação (até meados de 2020 executados por esta STI);
- ✓ O levantamento de demandas e cadastro do PAC;
- ✓ A aquisição de mais vagas para Capacitações de TI, e;
- ✓ A consecução de diversas compras de TI.

Dentre as principais iniciativas (sistemas e projetos) e resultados na área de TI, em alinhamento aos objetivos estratégicos previstos pela STI da instituição tutora, a STI da UFDPAr realizou conforme apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 – Principais iniciativas e resultados de TI em 2021

Objetivo Estratégico	Principais iniciativas (sistemas e projetos) na área de TI	Principais resultados (benefícios e impactos)
Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas	Reestruturação e atualização do parque tecnológico da UFDPPar com a substituição de equipamentos de rede por novos e mais modernos; Atualização dos sistemas de monitoramento de ativos; Aquisição de novos computadores para a implantação das novas unidades administrativas da UFDPPar. Ativação de fibras óticas por meio da aquisição de transceivers; Instalação de novos pontos de acesso sem fio pelo Campus. Implantação do Sistema de Videomonitoramento da UFDPPar.	Maior confiabilidade e robustez das conexões, em especial com o aumento exponencial da utilização da rede por advento da pandemia (digitalização de serviços e uso massivo de videoconferências).
Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais de Tecnologia da Informação	Implantação de DNS Próprio e independência das regras de Firewall da instituição tutora (UFPI). Montagem da TV UFDPPar (Canal Oficial da UFDPPar no Youtube)	Assegurar a continuidade e a oferta de novos serviços baseada em domínio próprio da UFDPPar.
Prover uma gestão moderna, eficiente, transparente e desburocratizada	Elaborar o Plano anual de aquisição de compras de bens e serviços (PAC)	O plano foi elaborado e inserido no sistema PGC
Desmembramento da UFDPPar	Fornecimento de serviços de TI pela própria UFDPPar. (Parceria STI UFPI e STI UFDPPar)	Alguns projetos de software como Bolsa Produtividade (https://incentivopublicacaoufdpar.ufpi.br/ e https://bolsaprodutividadeufdpar.ufpi.br/) encontram-se em produção, exclusivamente para a UFDPPar embora ainda não tenhamos acesso a seus códigos fonte e ainda estejam hospedados na UFPI.

Fonte: STI/UFDPPar (2022).

- **Segurança da Informação**

A UFDPAr está investindo em capacitação de seu corpo técnico, por meio de *Webnares*, Cursos, Troca de Experiências com a equipe da Tutora (UFPI), e alocação de tempo da equipe especificamente para estudos relacionados a Firewall próprio e configurações de rede que promovam maior estabilidade e segurança aos ativos institucionais. Adicionalmente, em 2021 foram instalados certificados digitais SSL, visando a oferta com segurança dos primeiros serviços via web hospedados em servidores da UFDPAr.

- **Principais desafios e ações futuras (dificuldades, fraquezas e riscos)**

Para o ano de 2022, aponta-se a necessidade de aquisição de sistemas próprios da UFDPAr e o início do processo de migração dos canais/sistemas gerenciadores de serviço, tornando-se cada vez mais independente da UFPI. Para isso, far-se-á necessária a contratação de mão de obra, seja ela efetiva ou através da prestação de serviços de TI. Ademais, realizar contratação de fábrica de software/equipe de suporte/*helpdesk*, a fim de suportar a demanda de migração dos serviços/implantação dos sistemas. A conclusão do desenvolvimento do site institucional da UFDPAr, de um sistema que funcione como central de serviços e a implantação e migração dos serviços de e-mail, videoconferências, armazenamento em nuvem, atualmente providos através de contratos da UFPI também serão desafios a serem superados em 2022, bem como a interligação das unidades fora de sede à rede mundial de computadores, seja por ligação direta ao Campus, ou por contrato junto a operadoras de banda larga.

As Figura 45 e 46 apresentam as contratações mais relevantes de recursos de TI no ano de 2021, bem como outras informações acerca de atendimento ao usuário, quantitativo de computadores e sistemas com suporte do STI:

Figura 45 – Principais iniciativas e resultados de TI em 2021



Fonte: STI/UFDPAr (2022).

Figura 46 – Principais informações complementares em TI em 2021

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES EM TI

• Chamadas Técnicas STI, por Atendimento ao Usuário

Tipos de Atendimento	Quantidade
Demandas de Comunicação (site, redes e mensagens em massa)	1.029
Demandas de Suporte de TI, solicitação de equipamentos e apoio Negocial	1.050
Total	2.079

• Quantitativo de Computadores

CAMPUS	Quantidade
SEDE	597
Total	597

• Quantitativo de Sistemas com suporte do STI

Sistemas	Publico Atingdo
https://incentivopublicacaoufdpar.ufpi.br/	250
https://bolsaproductividadeufdpar.ufpi.br/	250
https://siepex.ufdpar.edu.ufpi.br/	2.000
Total	2.500

- Os 2 primeiros sistemas estão hospedados na UFPI e são geridos em conjunto com uma tutora

Fonte: STI/UFDPAr (2022).

ACESSO À INFORMAÇÃO TÉCNICA, CIENTÍFICA E PROFISSIONAL PARA FINS ACADÊMICOS - BIBLIOTECA CENTRAL PROFESSOR CÂNDIDO ATHAYDE

A Biblioteca, assim como a UFDPAr, também vem acompanhando o processo de mudança institucional em termos de infraestrutura e oferta de serviços e, dessa forma, passou de Biblioteca Setorial à Biblioteca Central. Com isso o órgão passa a gerenciar de forma mais direta os recursos disponíveis de modo que as aquisições sejam mais direcionadas às necessidades do público acadêmico, considerando a missão, visão e objetivos institucionais.

- **Desafios e Perspectivas para a Biblioteca Central da UFDPAr**

A gestão da biblioteca deu início praticamente ao mesmo tempo da declaração da pandemia, uma vez que estava vinculada Sistema de Bibliotecas da UFPI (SiBi/UFPI). Dessa forma, para o bom andamento inicial da gestão verifica-se a necessidade de se aprimorar o planejamento, a coordenação e o controle dos procedimentos para promover uma administração eficaz. Isso envolve elementos como identificação das tarefas necessárias, a organização das funções e responsabilidades, informações, recursos e feedback aos colaboradores, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras para a competente implantação. A Figura 47 relaciona as estratégias e desempenho do órgão no período de 2021:

Figura 47 – Estratégias e desempenho da Biblioteca em 2021

Estratégias e Desempenho da Biblioteca Central em 2021

Aquisição de Plataformas Digitais

Foram adquiridas 02 plataformas digitais, a Minha Biblioteca e Dynamed, que disponibilizam um acervo atualizado de grande relevância para pesquisas científicas.

Aquisição de um Metabuscador EDS EBSCO

É uma ferramenta de pesquisa on-line que reúne todas as bases assinadas pela Biblioteca para que possam ser explorados usando uma única caixa de pesquisa.

Aquisição de armários inteligentes

Para dar um melhor suporte aos usuários foram adquiridos guarda volumes digitais com senhas ou biometria.

Compras dos equipamentos RFID (Id. por Rádiofrequência)

Encontra-se em processo de compra solução RFID que permite atribuir uma identidade única a um determinado objeto ou ser vivo através do uso de uma etiqueta. Um sistema de RFID é composto basicamente por uma antena, um transceptor, um leitor e também a etiqueta com autoatendimento.

Obtenção de Títulos Físicos

A biblioteca obteve mais de 300 títulos compreendendo as áreas dos cursos da universidade.



Migração do acervo para o novo sistema de automação

A biblioteca fez a migração de sistema de automação, forma 30 mil exemplares migrados para o SIGAA módulo biblioteca. Esse sistema integra a biblioteca as demais atividades acadêmicas.

Elaboração da documentação da Biblioteca Central

A biblioteca está em processo de elaboração de toda documentação necessária, desde o regimento, política de coleção, política de serviços entre outros.

Reforma da Biblioteca

A biblioteca vem passando por reformas com intuito de ter uma infraestrutura adequada a uma biblioteca.

Criação de canais de atendimento

Criação de canais de atendimento para melhor atender e tirar as dúvidas dos usuários.

Transferência de bens

Devido a mudança de campus para universidade, será realizada a transferência dos bens da UFPI para UFDPAr.

Treinamento com usuários via remoto

O treinamento do usuário é feito em todo início de semestre com os calouros estão iniciando as atividades acadêmicas e mostrando de forma didática a utilização de todas ferramentas da biblioteca e sua utilidades.



Fonte: BCPCA/UFDPAr (2022).

GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA

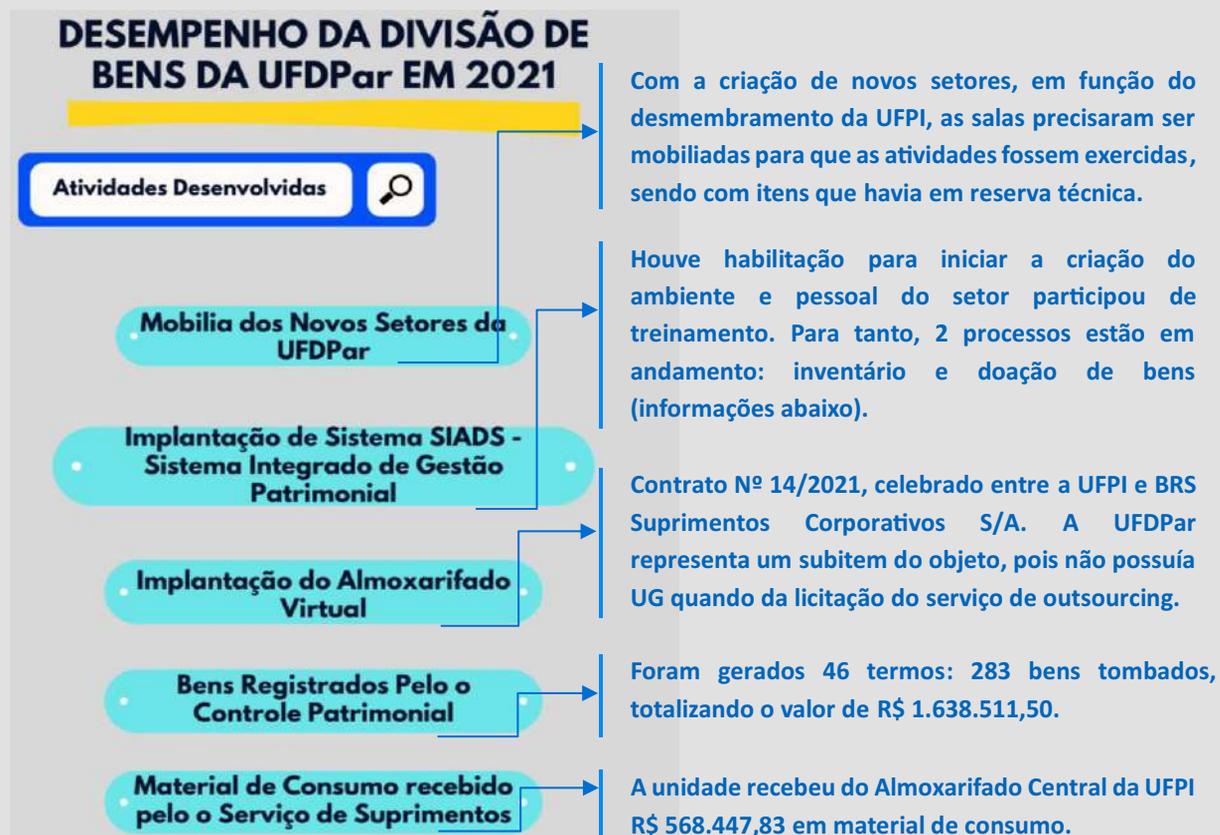
A Gestão Patrimonial e de Infraestrutura da UFDPAr ocorre por meio de ações da Divisão de Bens/PRAD e Prefeitura Universitária (PREUNI), visando atender às necessidades de execução das atividades acadêmicas, administrativas e sociais.

- **Divisão de Bens**

A Divisão de Bens da UFDPAr tem como função assegurar o fornecimento de materiais de consumo e permanentes, necessários ao bom funcionamento da Universidade, oferecendo condições para a prestação das demandas diárias, bem como coordenar e supervisionar a gestão de bens móveis e imóveis visando à efetiva organização e controle, através de processos de regularização, doações, e inventários periódicos.

Nesse sentido, as principais atividades desenvolvidas pela Divisão de Bens/PRAD no ano de 2021 foram:

Figura 48 – Principais ações desenvolvidas pela Divisão de Bens em 2021



Fonte: PRAD/UFDPAr (2022).

Tais atividades foram necessárias ao atendimento das demandas para permitir o trabalho dos novos setores constituídos em consequência do desmembramento da UFDPAr em relação à UFPI: implantação de Sistema do Governo Federal - SIADS, implantação de um Sistema que permita o controle e manuseio do patrimônio, registro de bens com a finalidade de promover a execução de atividades de determinados órgãos ou setores da Universidade, e aquisição de material de consumo para aplicação nas atividades desenvolvidas pelos órgãos ou setores da instituição.

Atualmente, com a criação da UFDPAr, estão tramitando processos de inventário e de doação de bens, como detalhado no Quadro 8. O processo de inventário deverá ser realizado no ano de 2022 para dar continuidade ao processo de doação (este encontra-se aguardando a finalização do primeiro, pois depende dessa etapa inicial).

Quadro 8 – Processos em tramitação: inventário e doação de bens

Nº do Processo	Assunto	Situação
23111.018740/2021-32	Formalização da transferência dos Bens móveis e imóveis da UFPI para a UFDPAr	Bens móveis: aguardando inventário; Bens imóveis: Formalização das transferências dos imóveis pela UFPI.
23111.007465/2022-68	Contratação da Empresa para a realização de capacitação de inventário e avaliação de bens	Contratação em fase de elaboração do ETP – Estudo Técnico Preliminar, Mapa de Risco e TR – Termo de Referência.

Fonte: PRAD/UFDPAr (2022).

Bens Móveis e Imóveis

Os bens móveis e imóveis compõem o ativo Imobilizado da Instituição, em termos contábeis. Seu reconhecimento inicial é feito pelos valores de aquisição, construção ou produção. Quando apurados ficam sujeitos à depreciação, amortização ou exaustão (ao apresentarem vida útil definida), bem como redução ao valor recuperável e reavaliação desde que tais gastos aumentem a vida útil do bem e sejam capazes de gerar benefícios econômicos futuros. Se os gastos não gerarem tais

benefícios, serão reconhecidos diretamente como variações patrimoniais diminutivas do período.

Ao final do 4º trimestre de 2021, o Patrimônio de Bens Móveis e Imóveis da UFDPAr apresentou um saldo R\$ 2.857.022,06 (dois milhões, oitocentos e cinquenta e sete mil, vinte e dois reais e seis centavos) no seu imobilizado, o que representou uma variação de 193,04% em relação ao mesmo período de 2020. Esta movimentação foi evidenciada apenas pela conta de Bens Móveis que representaram 100% do referido grupo, conforme Quadro 9.

Destaca-se que o Patrimônio de Bens Móveis e Imóveis utilizado pela UFDPAr encontram-se registrados em nome da universidade tutora (UFPI) e somente será realizado o registro na instituição, após a formalização da transferência da propriedade.

Quadro 9 – Imobilizado da UFDPAr ao final do 4º trimestre de 2021

	DEZ/21	DEZ/20	AH(%)	AV(%)
Bens Móveis	2.857.022,06	974.950,00	193,04	100
(+) Valor Bruto Contábil	2.857.022,06	974.950,00	193,04	100
(-) Depreciação/Amort./Exaustão Acum. de Bens	0,00	0,00	-	-
Bens Imóveis	0,00	0,00	-	-
Total	2.857.022,06	974.950,00	193,04	100

Fonte: SIAFI (2021, 2020).

No que se refere aos Bens móveis, estes totalizaram um valor líquido contábil de R\$ 2,857 Milhões ao final do 4º trimestre de 2021, conforme apresentado no Quadro 10. Este resultado correspondeu a uma variação de 191,73% em relação ao último trimestre de 2020 o que foi ocasionado de forma mais expressiva pela variação de “Máquinas, Aparelhos, Equipamentos e Ferramentas” que representaram 72,48% dos bens móveis em 2021.

Quadro 10 – Bens Móveis da UFDPAr ao final do 4º trimestre de 2021

	DEZ/21	DEZ/20	AH(%)	AV(%)
Máquinas, Aparelhos, e Equipamentos e Ferramentas	2.070.719,80	974.950,00	112,39	72,48
Bens de Informática	320.574,30	0		11,22
Móveis e Utensílios	52.650,86	0		1,84
Material Cultural, Educacional e de Comunicação	413.077,10	-	-	14,46
Total	2.857.022,06	974.950,00	191,73	100,00

Fonte: SIAFI (2021,2020)

- **Prefeitura Universitária**

A Prefeitura Universitária é um órgão suplementar, subordinado à Reitoria, responsável pela administração da infraestrutura da instituição, vigilância e transporte, do campus e demais unidades externas vinculadas à UFDPAr. Tal infraestrutura é necessária para a execução das atividades acadêmicas, administrativas e sociais na Universidade.

Nesse sentido, integram as atividades do setor, entre outras, o acompanhamento e/ou gestão e fiscalização de contratos de serviços continuados relativos à segurança, transportes, manutenção predial, manutenção de geradores, manutenção de elevadores, instalação e manutenção de condicionadores de ar e controle de pragas e vetores urbanos.

No ano de 2021, a PREUNI direcionou esforços para a realização das seguintes ações, conforme Figura 49:

Figura 49 – Ações realizadas pela PREUNI em 2021



Fonte: PREUNI/UFDPar (2022).

Para o ano de 2022 a PREUNI prevê a realização das seguintes atividades:

- Reforma da Reitoria, PREUNI, Biblioteca, Revitalização da PROGEP, Clínica de Fisioterapia, Laboratório de Informática, Sala da Coordenação de Ciências Contábeis e do Pró-Reitor de Administração, Cantina ao lado do auditório;
- Pintura da estrutura metálica do telhado do Restaurante Universitário, bem como do guarda corpo metálico dos Blocos 3 e 7 destinados ao curso de Medicina;
- Substituição de vidros quebrados das esquadrias das edificações da UFDPAr;
- Pintura das salas das Coordenações de Cursos, Restaurante Universitário;
- Substituição de telhado na Estação de Psicultura e na Reitoria;
- Construção de cobertura para as embarcações e veículos da universidade;
- Relocação de subestação elétrica na escola de aplicação;
- Revitalização da iluminação da quadra poliesportiva;
- Elaboração do Plano de Gestão de Recursos Hídricos;
- Elaboração do Plano de Gestão de Resíduos Sólidos;
- Reforma da fachada do Laboratório de Análises Clínicas localizado na Praça da Graça;
- Elaboração do projeto executivo de Combate a Incêndio e Pânico das edificações da UFDPAr;
- Aquisição de plataforma elevatória destinada à manutenção do CMRV;
- Contratação de empresa especializada em manutenção de rede elétrica de baixa e média tensão;
- Licitação de um novo contrato de manutenção predial com recurso anual de 1,5 milhões, de modo a atender às demandas para funcionamento da UFDPAr;
- Licitação de um novo contrato de mão de obra terceirizada com o objetivo de manter essa mão de obra especializada (eletricista, bombeiro, pedreiro, mecânico em refrigeração, pintor e carpinteiro) sob a fiscalização e o acompanhamento da equipe técnica da PREUNI, sendo mais vantajoso em termos econômicos;
- Instalação do brasão da UFDPAr a fim de fortalecer a identidade visual da instituição, identificando os anexos e seus devidos setores, além da fixação de placas de identificação atendendo também a NBR 9050 (acessibilidade);

- Implantação de infraestrutura de acessibilidade (rampas, sinalização etc.), atendendo à NBR 9050;
- Pintura dos dois reservatórios superiores do campus com o nome e brasão da UFDPAr;
- Reforma do Museu da Vila no bairro Coqueiro em Luís Correia, com processo de licitação em andamento;
- Construção de cerca patrimonial no perímetro da Estação de Piscicultura, demarcando os limites do terreno e garantindo a segurança do patrimônio público.

Sustentabilidade Ambiental e Acessibilidade

Os critérios de sustentabilidade exigidos nas contratações de serviços seguem conformidade com o Art. 3º da Lei nº 8.666/93 (e NLLC), com redação dada pela Lei nº 12.349/10; no Art. 4º, incisos I, III, VI, Art. 5º do Decreto nº 7.746/2012; incisos II, III, do Art. 5º da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 01, de 19 de janeiro de 2010; Art. 225º da Constituição de 1988 e subsidiariamente a Lei nº 9.985/2000.

Dentre ações para a sustentabilidade ambiental em relação ao consumo de recursos da natureza, destaca-se como principal ação para redução de recursos naturais a implantação de um sistema de geração fotovoltaica de energia elétrica no CMRV, o qual gerou economia de 76% em relação a 2019.

Quanto ao aspecto da acessibilidade, conforme as Figuras 50 e 51, os mecanismos desenvolvidos e estrutura instalada para garantir a acessibilidade nas dependências da UFDPAr foram:

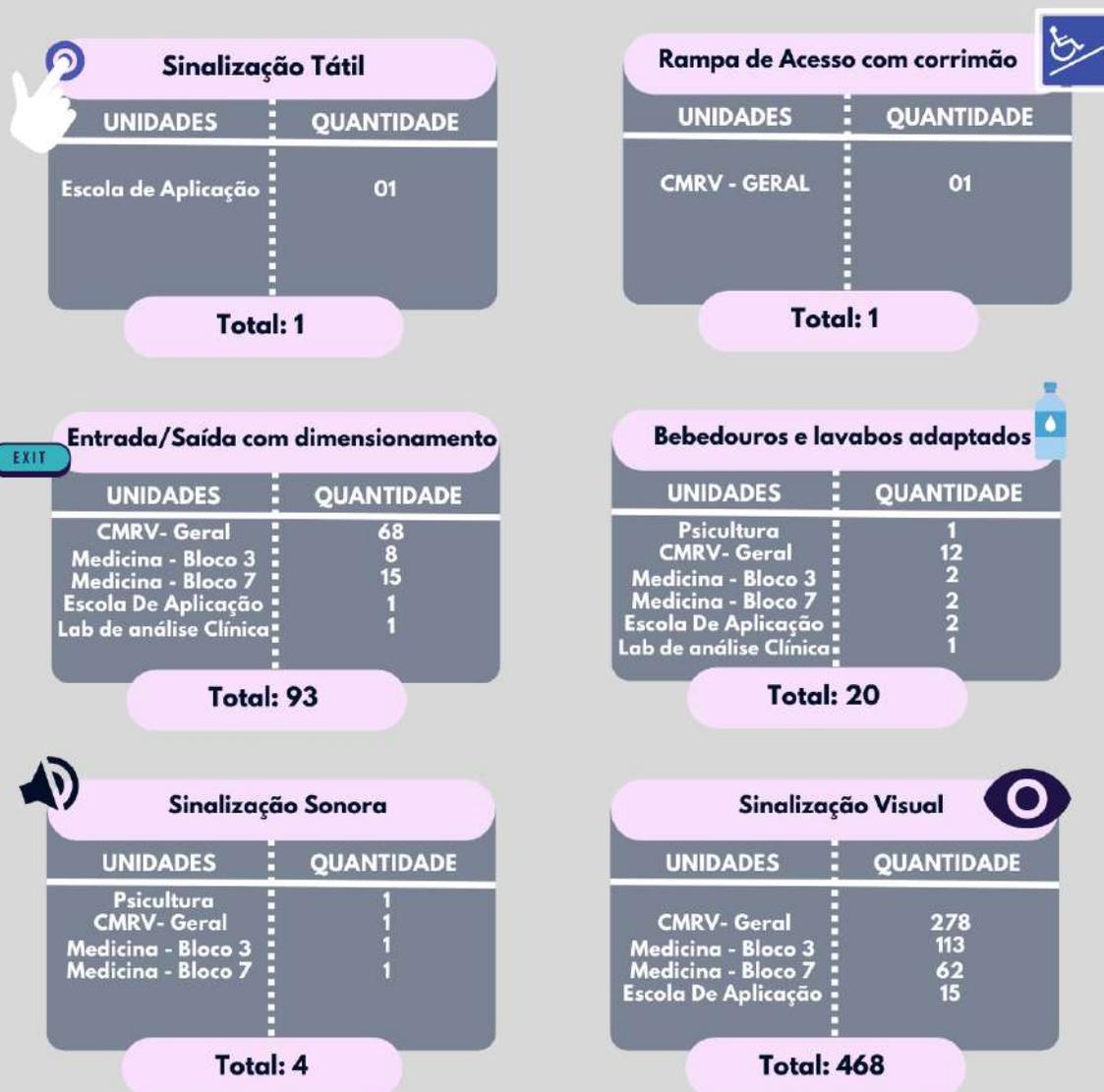
Figura 50 – Ações que visam garantir a acessibilidade na UFDPAr



Fonte: PREUNI/UFDPAr (2022).

Figura 51 – Estrutura de acessibilidade das unidades que integram a UFDPAr

ESTRUTURA DE ACESSIBILIDADE ARQUITETÔNICA OU FÍSICA DA UFDPAr EM 2021



(Continua...)



Elevadores

UNIDADES	QUANTIDADE
Medicina - Bloco 3	4
Medicina - Bloco 7	2

Total: 6



Banheiros Adaptados

UNIDADES	QUANTIDADE
CMRV - Geral	1
Medicina - Bloco 3	8
Medicina - Bloco 7	8
Escola De Aplicação	2

Total: 19



Atendimento (área ou balcão) adaptados

UNIDADES	QUANTIDADE
Lab de análise Clínica	3

Total: 3



Ambientes desobstruídos que facilitem a movimentação de PcD

UNIDADES	QUANTIDADE
CMRV - Geral	24
Medicina - Bloco 3	5
Medicina - Bloco 7	4
Escola De Aplicação	4
Lab de análise Clínica	2

Total: 39



Estrutura de Acessibilidade

UNIDADES	QUANTIDADE
Psicultura	2
CMRV - Geral	385
Medicina - Bloco 3	141
Medicina - Bloco 7	94
Escola De Aplicação	25
Lab de análise Clínica	7

Total: 654

Fonte: PREUNI/UFDPar (2022).

GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

As licitações e contratos referentes a obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito da UFDFPar, sua coordenação, condução, acompanhamento e orientação é de competência da Coordenadoria de Compras (CC), unidade sujeita à Diretoria de Logística e Serviços/PRAD

- **Avaliação geral acerca dos resultados alcançados em 2021**

A Coordenadoria de Compras (CC) movimentou 47 (quarenta e sete) processos administrativos, sendo eles distribuídos da seguinte forma, conforme Quadro 11:

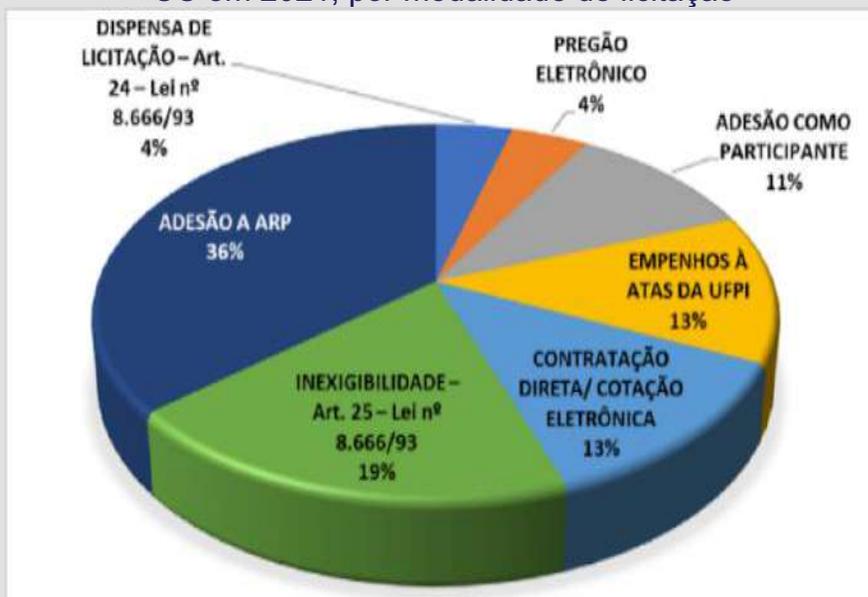
Quadro 11 – Processos movimentados pela CC em 2021

MODALIDADE	Nº Processos	Empenhados	Em Andamento	Interrompidos / Frustrados
Empenhos às Atas da UFPI	6	4	0	3
Contratação Direta/ Cotação Eletrônica	6	0	0	0
Dispensa de Licitação – Art. 24 – Lei nº 8.666/93	2	2	0	0
Inexigibilidade – Art. 25 – Lei nº 8.666/93	9	5	3	1
Pregão Eletrônico	2	0	2	0
Adesão a ARP	17	13	2	4
Adesão como Participante	5	0	5	0
TOTAL	47	24	12	8

Fonte: PRAD/UFDFPar (2022).

A Figura 52 demonstra o percentual de processos de compras e contratações de serviços que tiveram seus trâmites realizados pela Coordenadoria de Compras, por modalidade de licitação.

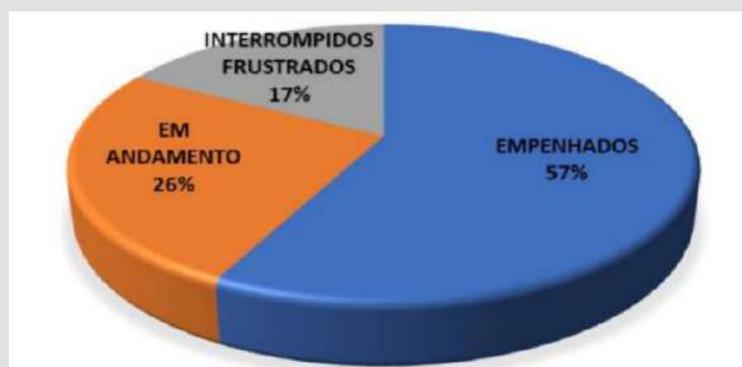
Figura 52 – Processos de compras ou contratação de serviços movimentados pela CC em 2021, por modalidade de licitação



Fonte: PRAD/UFDPAr (2022).

Desse total, 29 (vinte e nove) processos tiveram tramitação até, ou além do referido empenho. Dos demais, 12 (doze) ainda tramitam e 08 (oito) perderam sentindo por diversos motivos, dentre os mais comuns, imperfeições quanto a adequação dos documentos instruídos às leis vigentes, combinados a um modesto efetivo pessoal com pouca experiência em contratações públicas devido a recém “emancipação” do Campus Ministro Reis Velloso.

Figura 53 – Processos de compras ou contratação de serviços movimentados pela CC em 2021, por continuidade na tramitação



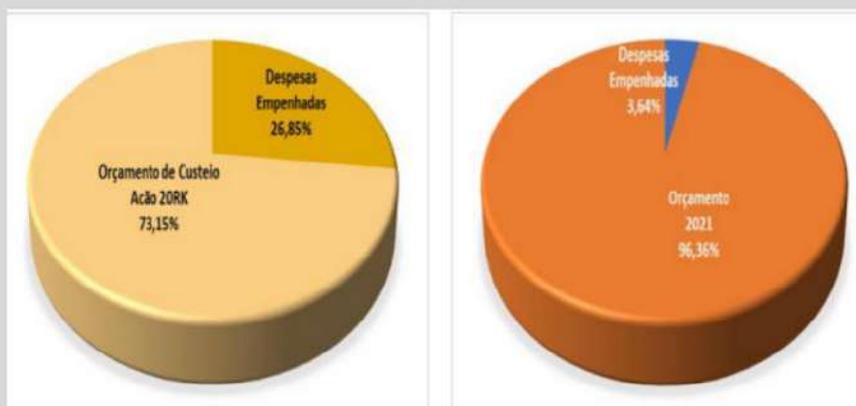
Fonte: PRAD/UFDPAr (2022).

Considerando valores, os processos de compras e contratações movimentados através da Coordenadoria de Compras empenharam, durante o ano em questão, R\$ 2.634.493,12 (Dois milhões, seiscentos e trinta e quatro mil, quatrocentos e noventa e três reais e doze centavos), equivalentes a 26,85% do orçamento de custeio e 3,64% dos recursos orçamentários totais de 2021 disponibilizados para UFDPPar, conforme Figura 54.

Figura 54 - Percentual de despesas empenhadas em relação ao Orçamento de Custeio (ação 20RK) e ao Orçamento Geral da UFDPPar para o exercício 2021

Valores Totais de compras e contratações: R\$ 2.634.493,12

- o **Percentual de despesas empenhadas em relação ao Orçamento de Custeio (ação 20RK) E o Orçamento Geral para exercício de 2021**



Fonte: PRAD/UFDPPar (2022).

Considerando inicialmente que a legislação pertinente à licitações é bastante extensa, que está em constante modernização e atualização e destacando a publicação da Lei nº 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações e Contratos – NLLC, que revogará a Lei nº 8.666/93, a equipe de compras da recém criada UFDPPar encontra-se em intenso momento de treinamento e capacitação, ao mesmo tempo, que instrui processos com a significativa colaboração técnica da tutora UFPI.

Para o setor, no ano de 2022, tem-se a perspectiva de ações administrativas que consolidem em regulamentos, manuais, cartilhas e fluxos dos diversos caminhos pelos quais uma demanda é atendida, estimulando um maior envolvimento dos

setores demandantes aos processos de compras, aumentando quadro de servidores efetivos para atuação como agentes de contratação, conforme dita a NLLC, bem como a disponibilidade de recursos para a manutenção dos planos de capacitação e treinamento, e contribuindo com a divulgação das ações da CC.

Quanto à Divisão de Contratos, o setor é responsável por coordenar o conjunto de atividades de gestão e fiscalização de contratos; formalizar e instruir procedimentos relativos à prorrogação, alteração, repactuação, aplicação de penalidades, rescisão, resolução de problemas e impasses, dentre outros, assegurando o cumprimento das cláusulas contratuais.

Durante o ano de 2021, considerando os contratos vigentes ao fim do exercício, além dos processos de prorrogações contratuais, que constituem a maior parte da rotina de atividades do setor, houve também a celebração de 3 novos contratos que envolvem o CMRV/UFDPAr: 2 assinados pela UFPI, o Contrato nº 14/2021 e o Contrato nº 25/2021, para contratação de serviços continuados, em resumo, de almoxarifado virtual e de manutenção de geradores, respectivamente; e apenas 1 contrato assinado e cadastrado pela UFDPAr, o Contrato nº 24/2021, para contratação, em caráter emergencial, de serviços de limpeza (Compras.gov.br [Contratos \(comprasnet.gov.br\)](http://Contratos.comprasnet.gov.br)).

Ademais, verificou-se a necessidade de adequação de contratos à maior demanda por serviços de apoio administrativo e serviços auxiliares (Contrato nº. 03/020) e serviços de vigia e vigilância armada e desarmada (Contratos nº. 19/2020, 20/2020 e 42/2020), considerando o fato de o CMRV ter se tornado Universidade - UFDPAr, e a corrente ampliação da estrutura física e administrativa do Campus, com a criação de novos setores, bem como mudanças no processo de funcionamento administrativo e acadêmico.

Nesse sentido, em relação ao Contrato nº. 03/2020, houve a assinatura de termo aditivo para alteração contratual por acréscimo de 13,6% do valor (acrécimo de 1 operador de micro e de 7 atendentes); e foram iniciados processos para alteração contratual por acréscimo dos referidos contratos de serviços de vigia e vigilância para a UFDPAr (os trâmites processuais e a assinatura dos termos aditivos não foram concluídos até o encerramento do exercício).

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

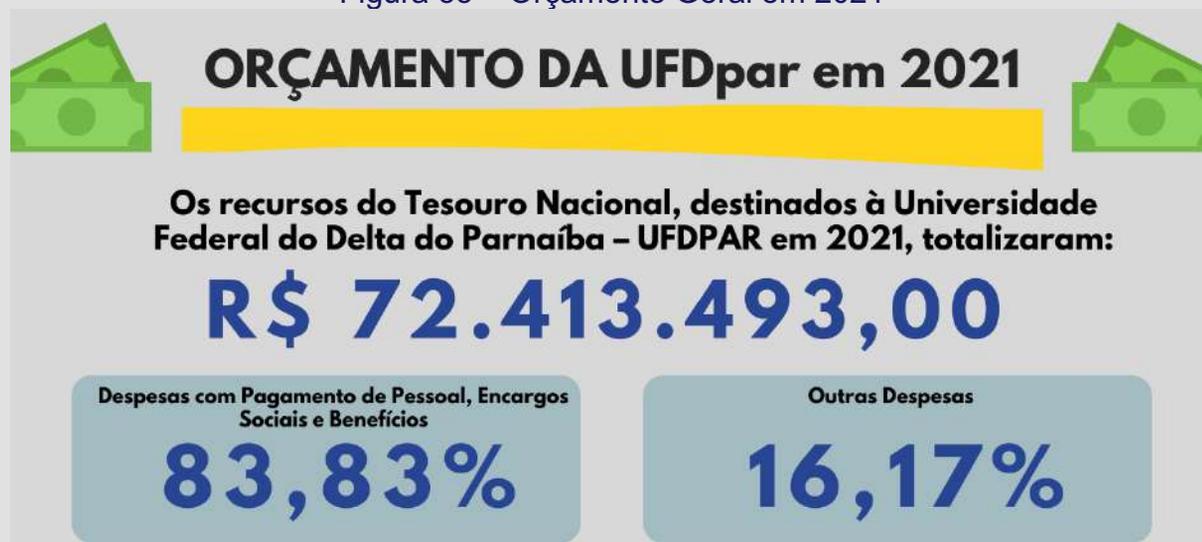
A Pró-Reitoria de Planejamento da UFDPAr (PROPLAN) tem por objetivo coordenar as ações que se relacionam com a gestão de recursos, o sistema de planejamento da instituição, governança, assim como os processos que avaliativos no âmbito da UFDPAr, além do acompanhamento de objetivos e metas referente ao exercício presente, apresentando também, dados do Orçamento.

- **Avaliação geral acerca do desempenho em 2021**

Em relação aos principais resultados e investimentos obtidos pela UFDPAr, estão os recursos do Tesouro Nacional, destinados à UFDPAr, que em 2021 totalizaram R\$ 72.413.493,00 (setenta e dois milhões, quatrocentos e treze mil, quatrocentos e noventa e três reais), dos quais 83,83% foram destinados às despesas com pagamento de pessoal, encargos sociais e benefícios.

Ressalta-se que as despesas com pagamento de pessoal não são discricionárias, ou seja, o pagamento de tais despesas é obrigatório considerando-se despesa total com pessoal, o somatório dos gastos com ativos, os inativos, pensionistas, relativos a cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de poder com quaisquer espécies remuneratórias, tais como: vencimentos e vantagens fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões (inclusive adicionais), gratificações, horas extras, benefícios e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como, encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência. Portanto, há discricionariedade quanto à alocação de apenas 16,17% dos recursos, serviu para o cumprimento da missão e alcance dos objetivos da Universidade.

Figura 55 – Orçamento Geral em 2021

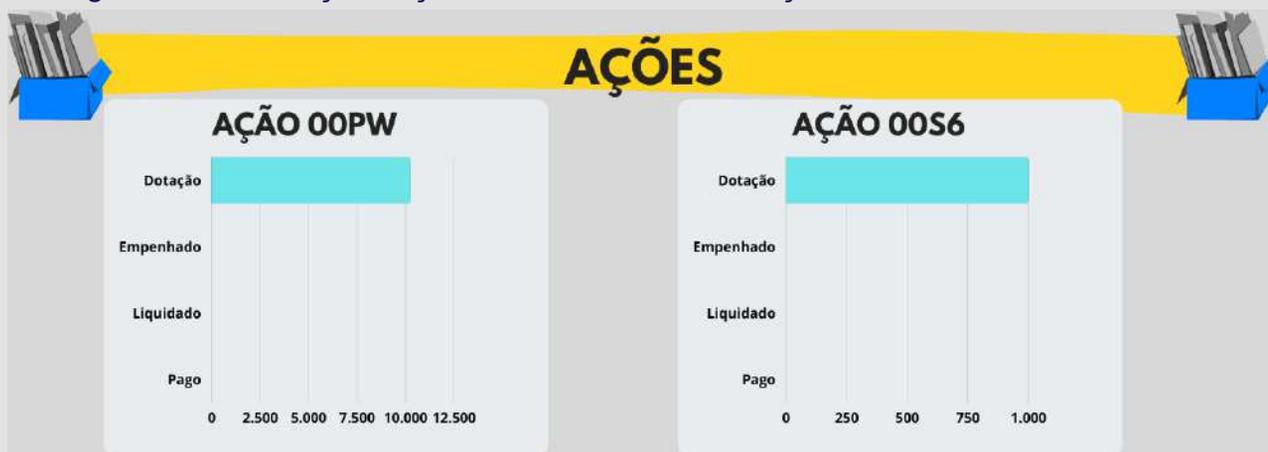


Fonte: PROPLAN/UFDPar (2022)

O Orçamento da UFDPar, subdivido por Ações, no exercício de 2021, é descrito a seguir:

A **Ação 00PW** refere-se às Contribuições a Entidades Nacionais sem Exigência de Programação Específica, dotadas em R\$ 10.238,00 (dez mil, duzentos e trinta e oito reais) para o exercício de 2021 (0,015% do Orçamento), não havendo valores empenhados, liquidados ou pagos. Do mesmo modo, a **Ação 00S6**, relativa a Benefício Especial e Demais Complementações de Aposentadoria somaram R\$ 1.000,00 (mil reais) no orçamento previsto (0,0014% do Orçamento), mas não houve valores empenhados, liquidados ou pagos.

Figura 56 – Execução Orçamentária conforme as ações 00PW e 00S6 em 2021



Fonte: PROPLAN/UFDPar (2022).

A **Ação 09HB** - representativa de 12,85% da dotação orçamentária, diz respeito à Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais. A dotação encontra-se na faixa de R\$ 9.311.540,00 (nove milhões, trezentos e onze mil, quinhentos e quarenta reais), mas apenas R\$ 9.283.549,00 (nove milhões, duzentos e oitenta e três mil, quinhentos e quarenta e nove reais) foram empenhados e pagos.

A **Ação 20GK** – Fomento às Ações de Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão tem como função o desenvolvimento de programas e projetos voltados à pesquisa, tutoria e extensão na graduação e na pós-graduação; implementação de ações educativas e culturais; apoio à implantação de novas diretrizes curriculares de cursos de graduação no âmbito das IES públicas; à promoção e incentivo à participação em congressos, seminários e simpósios científicos e culturais; premiação de pesquisadores; bem como demais atividades inerentes às ações de pesquisa, tutoria e extensão; apoio à edição de obras científicas e educacionais, assim como à permanência de estudantes e pesquisadores em missão de estudo no exterior; suporte a iniciativas e projetos que visem à consolidação dos conhecimentos com a prática, mediante atividades voltadas à coletividade, viabilizando a indissociabilidade entre pesquisa, tutoria e extensão, bem como a vivência social e comunitária. Para tanto, o montante dotado e empenhado foi de R\$ 770.673,00 (setecentos e setenta mil, seiscentos e setenta e três reais), 1,07% do Orçamento). As despesas pagas foram de R\$ 538.062,00 (quinhentos e trinta e oito mil, e sessenta e dois reais).

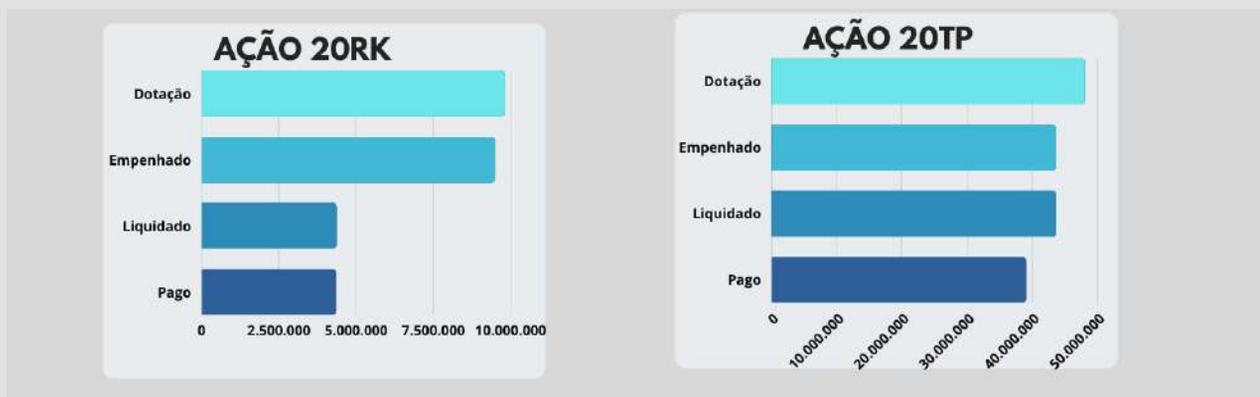
Figura 57 – Execução Orçamentária conforme as ações 09HB e 20GK em 2021



Fonte: PROPLAN/UFDPar (2022)

A **Ação 20RK** – Funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior trata-se da principal ação de manutenção da instituição, responsável pelo pagamento de diversos contratos e serviços consumidos pela UFDPAr, tais como: energia elétrica, água e esgoto; telefonia; mão de obra terceirizada (limpeza, apoio administrativo e vigilância); passagens e locação de veículos e diárias; materiais de consumo; serviços de apoio à gestão administrativa, financeira e técnica e ao desenvolvimento de ações para o funcionamento dos cursos de Educação Superior, como manutenção de infraestrutura física por meio de reforma, adaptação, aquisição ou reposição de materiais, nos moldes da legislação vigente; aquisição de equipamentos e material permanente; ferramentas de uso geral e etc. Seu montante previsto totaliza R\$ 9.810.869,00 (nove milhões, oitocentos e dez mil, oitocentos e sessenta e nove), 13,55% do Orçamento, dos quais R\$ 9.492.822,00 (nove milhões, quatrocentos e noventa e dois mil, oitocentos e vinte e dois reais) foram empenhados e R\$ 4.351.069,00 (quatro milhões, trezentos e cinquenta e um mil, e sessenta e nove reais) foram pagos.

Figura 58 – Execução Orçamentária conforme as ações 20RK e 20TP em 2021

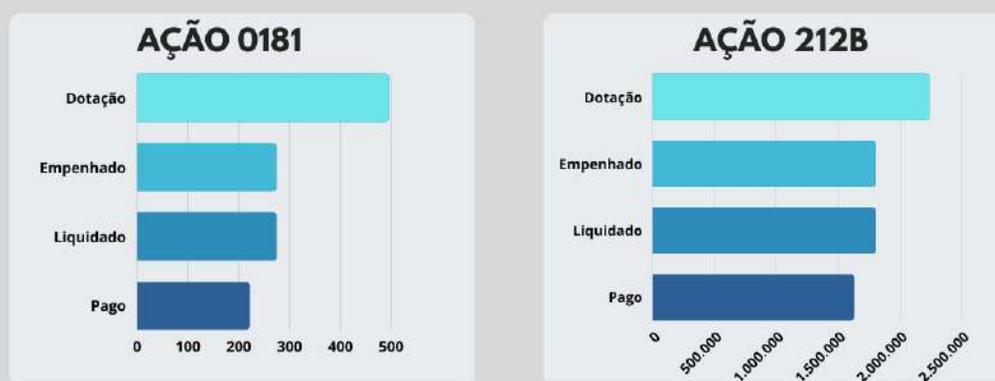


Fonte: PROPLAN/UFDPAr (2022)

A **Ação 20TP** – Ativos Cíveis da União conta com o maior percentual de participação dentre as dotações orçamentárias, representando 66,30% do total. Tal percentual representa R\$ 48.004.702,00 (quarenta e oito milhões, quatro mil e setecentos e dois reais), com empenho totalizando R\$ 43.642.530,00 (quarenta e três milhões, seiscentos e quarenta e dois mil e quinhentos e trinta reais) e pagamento de R\$ 39.054.737,00 (trinta e nove milhões, cinquenta e quatro mil, setecentos e trinta e sete reais) no exercício. Tal ação integra o montante de Despesas com Pessoal,

Encargos Sociais e Benefícios, juntamente da **Ação 0181**, que se refere a Aposentadorias e Pensões Civis da União. Esta última conta com dotação de R\$ 495.284,00 (quatrocentos e noventa e cinco mil e duzentos e oitenta e quatro reais) (0,69% do Orçamento), empenho totalizando R\$ 274.019,00 (duzentos e setenta e quatro mil e dezenove reais) e pagamentos de R\$ 221.068,00 (duzentos e vinte e um mil e sessenta e oito reais).

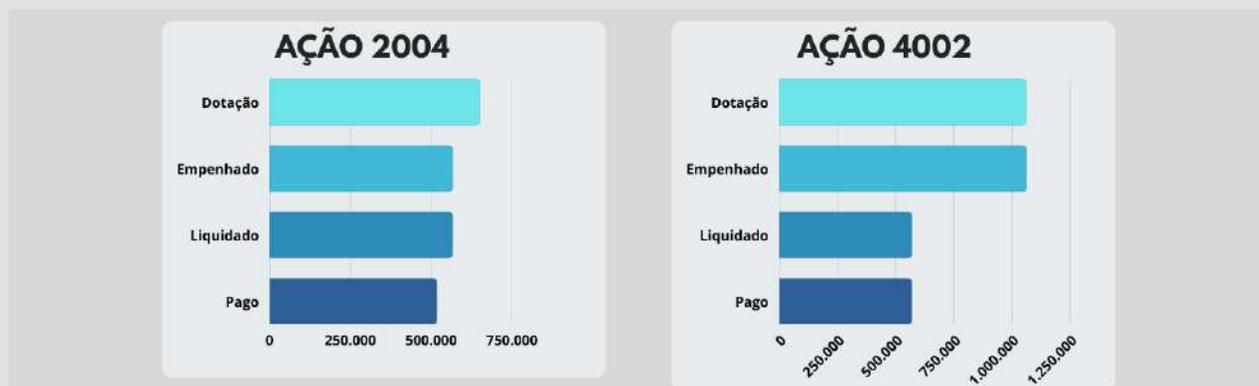
Figura 59 – Execução Orçamentária conforme as ações 0181 e 212B em 2021



Fonte: PROPLAN/UFDFPar (2022)

Além das despesas com ativos, aposentadorias e pensões civis da União, tem-se a **Ação 212B** – Benefícios Obrigatórios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus dependentes. Sua participação no orçamento é de 3,10%, expressa em R\$ 2.247.629,00 (Dois milhões, duzentos e quarenta e sete mil, seiscentos e vinte e nove reais). Contudo, foram empenhados R\$ 1.799.024,00 (Um milhão, setecentos e noventa e nove mil, e vinte e quatro reais) e R\$ 1.626.249,00 (Um milhão, seiscentos e vinte e seis mil, duzentos e quarenta e nove reais) foram pagos. Ademais, a **Ação 2004** trata das despesas com Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus dependentes. Seu montante orçado foi de R\$ 651.447,00 (Seiscentos e cinquenta e um mil, quatrocentos e quarenta e sete reais) o que corresponde à 0,90% do Orçamento, enquanto seus valores empenhados e pagos foram, respectivamente, R\$ 564.947,00 (Quinhentos e sessenta e quatro mil, novecentos e quarenta e sete reais) e R\$ 517.946,00 (Quinhentos e dezessete mil, novecentos e quarenta e seis reais).

Figura 60 – Execução Orçamentária conforme as ações 2004 e 4002 em 2021



Fonte: PROPLAN/UFDPar (2022)

A **Ação 4002** – Assistência ao Estudante do Ensino Superior é voltada para a democratização do ensino superior a partir da implementação de medidas destinadas à redução das desigualdades sociais e étnico-raciais, à acessibilidade de pessoas com deficiência, à melhoria do desempenho acadêmico e à ampliação das taxas de acesso e permanência na educação superior, destinadas prioritariamente a estudantes de baixa renda ou oriundos da rede pública de educação básica, inclusive estrangeiro, cuja concessão seja pertinente sob o aspecto legal, por meio do fornecimento de alimentação, atendimento médico e odontológico, alojamento e transporte, dentre outras iniciativas típicas de assistência estudantil. Aos estudantes da UFDPar foram destinados R\$ 1.060.111,00 (Um milhão, sessenta mil, cento e onze reais), representando 1,46% do Orçamento. Desse montante, R\$ 1.060.111,00 (Um milhão, sessenta mil, cento e onze reais) foi empenhado e R\$ 568.518,00 foi pago.

Figura 61 – Execução Orçamentária conforme a ação 4572 em 2021



Fonte: PROPLAN/UFDPar (2022)

A **Ação 4572** – Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação tem a finalidade de realizar ações diversas voltadas ao treinamento de servidores, tais como custeio dos eventos, pagamento de passagens e diárias aos servidores, quando em viagem para capacitação, taxa de inscrição em cursos, seminários, congressos e outras despesas relacionadas à capacitação de pessoal. O total destinado à ação foi de R\$ 50.000,00 (Cinquenta mil reais) que representa 0,07% do Orçamento. Dentre este montante, R\$ 4.780,00 (Quatro mil, setecentos e oitenta reais) foram empenhados e pagos.

Descentralizações de Créditos Orçamentários

No exercício 2021 a UFDPAr recebeu descentralizações oriundas do MEC e efetivadas por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs).

O Termo de Execução Descentralizada, conforme definição no Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020, consiste em um instrumento por meio do qual a descentralização de créditos entre órgãos e entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União é ajustada, com vistas à execução de programas, de projetos e de atividades, nos termos estabelecidos no plano de trabalho e observada a classificação funcional programática.

Com um total de R\$ 659.720,02 (Seiscentos e cinquenta e nove mil, setecentos e vinte reais e 2 centavos) e recebidos por meio de TED, do MEC, o montante divide-se em dois TEDs direcionados à aplicação específica, conforme disposições legais.

O **TED 10558**, tem como objetivo apoiar o funcionamento de aquisição de softwares para criação de um acervo digital da Biblioteca Central Professor Cândido Athayde da UFDPAr, destaca-se com um total de R\$ 500.000,00 (Quinhentos mil reais). Atualmente o Termo encontra-se em execução.

Já o **TED 10122**, referente ao financiamento do Programa de Desenvolvimento da Preceptoria em Saúde (PRODEPS), é voltado ao financiamento de bolsas de preceptoria para supervisionar estudantes de medicina na etapa de internato médico em cursos de Medicina de Universidades Federais sem Hospital Universitário, e apresenta um total de R\$ 159.720,02 (Cento e cinquenta e nove mil, setecentos e vinte reais, e dois centavos). Atualmente o Termo aguarda aprovação da Diretoria (Relatório de Cumprimento do Objetivo - RCO).

A seguir apresenta-se o detalhamento dos dois TEDs recebidos no exercício:

1. TED – 10122

Vigência: 26/02/2021 - 14/01/2022

Valor (R\$) 159.720,02 (Cento e cinquenta e nove mil, setecentos e vinte reais, e dois centavos).

Objeto: Programa de Desenvolvimento da Preceptoría em Saúde – PRODEPS.

Descrição completa do objeto a ser executado

Financiamento de bolsas de preceptoría para supervisionar estudantes de medicina na etapa de internato médico em cursos de Medicina de Universidades Federais sem Hospital Universitário.

Justificativa para a celebração do instrumento:

Considerando que o internato é componente obrigatório da graduação em Medicina, é fundamental a garantia da supervisão/preceptoría do internato médico nos cursos de Universidades Federais sem hospitais próprios, com vistas à manutenção da qualidade do processo de formação médica, conforme preconizam as Diretrizes Curriculares Nacionais de Medicina.

Observação: Total da Programação Financeira - o repasse foi de R\$ 159.720,02 (Cento e cinquenta e nove mil, setecentos e vinte reais, e dois centavos). O valor inicial total do crédito orçamentário foi de R\$ 200.200,00 (Duzentos mil e duzentos reais); entretanto, em razão de situações que envolvem o cenário de pandemia, as tabelas foram reajustadas, considerando um gasto menor, e o valor efetivamente pago foi R\$ 159.720,02 (Cento e cinquenta e nove mil, setecentos e vinte reais, e dois centavos).

2. TED 10558

Vigência: 22/09/2021 - 31/07/2022

Valor (R\$) 500.000,00 (Quinhentos mil reais)

Objeto: Aquisição de softwares para criação de um acervo digital da Biblioteca da UFDPAr, proporcionando, assim novos modos de aprender e ensinar; acesso facilitado a fontes de informação e conhecimento, por meio do mundo digital e virtual; democratização do saber; e contribuindo para a pesquisa, poderosa ferramenta de construção de saberes e para a ciência.

Descrição das ações e metas a serem desenvolvidas no âmbito do TED:

Disponibilizar as tecnologias de informação e comunicação na área educacional estimulando novos modos de aprender e ensinar. O acesso facilitado nas fontes de informação e conhecimento, por meio do mundo digital e virtual, contribui para o conhecimento e ciência. Estudar e conhecer estão, em princípio, ao alcance de todos, a qualquer hora e lugar. A expectativa da contratação é favorecer o intercâmbio virtual, utilizando-se do mundo digital para a conquista de novos conhecimentos a comunidade acadêmica da UFDPAr. Além disso, as bases podem ser acessadas remotamente, garantindo aos usuários de uma rede de bibliotecas, com unidades em locais distantes, o acesso igualitário a todos os recursos do sistema. Esse serviço atenderá aos discentes, docentes e técnicos administrativos de cursos de graduação e pós-graduação da UFDPAr.

Justificativa e motivação para celebração do TED:

A disponibilização de e-books em acervo digital permite ultrapassar os limites espaciais das bibliotecas físicas. O crescimento das coleções tradicionais cria custos como espaço físico para acomodação e preservação de material, perdas e extravios, problemas estes que são minimizados pelas coleções digitais.

Ademais, a UFDPAr firmou recentemente seu credenciamento com a Fundação Cultural e de Fomento à Pesquisa, Ensino, Extensão e Inovação (FADEX) para o fomento e financiamento de programas e projetos culturais, de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

Criada no ano de 2005, a FADEX é uma Instituição de apoio a programas e projetos culturais, de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da UFPI, Instituto Federal do Piauí — IFPI e da UFDPAr. Além dessas, também possui a finalidade de apoiar planos, programas e projetos (científicos e tecnológicos, de pesquisa, ensino, extensão, de desenvolvimento institucional e inovação) de outras instituições de Ensino Superior ou instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação, públicas ou privadas, servindo-lhes de fundação de apoio (FADEX, 2022).

A autorização para credenciamento da FADEX como Fundação de Apoio da UFDPAr foi aprovada na Sexta Reunião Ordinário do Conselho Universitário – CONSUNI/UFDPAr, ocorrida em 15/07/2021, justificando a importância de uma

fundação de apoio às atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional da Universidade, bem como o fato de a FADEX já estar devidamente credenciada para apoiar a UFPI.

AÇÕES DE COMBATE E ADEQUAÇÕES À PANDEMIA DE COVID-19

- **Administração e Infraestrutura**

No que se refere ao funcionamento administrativo e adequações do espaço físico da UFDPAr, as principais medidas implementadas para fins de mitigação dos impactos da pandemia de Covid-19 no contexto institucional estão relacionadas a seguir:

- ✓ Intensificação do suporte da STI para utilização de ferramentas de videoconferência on-line;
- ✓ Provisão de meios de trabalho distintos para os setores, com uso da VPN;
- ✓ Fornecimento de equipamentos para servidores em atividades remotas;
- ✓ Treinamento de pessoal para o serviço de sanitização dos espaços;
- ✓ Aumento da frequência da limpeza/sanitização dos espaços físicos;
- ✓ Abertura de esquadrias dos ambientes para possibilitar maior ventilação/circulação do ar;
- ✓ Ampliação do espaçamento das estações de trabalho visando garantir o distanciamento mínimo recomendado;
- ✓ Aquisição de testes rápidos para controle da disseminação do vírus internamente, priorizando a saúde dos servidores e comunidade acadêmica;
- ✓ Aquisição de equipamentos de proteção individual para servidores em atividade presencial.

- **Ensino de Graduação**

Sobre o processo de decisões que envolvem a gestão acadêmica, a PREG se manteve em constante diálogo com as Chefias dos Cursos de Graduação, bem como os estudantes, outros setores e a própria Administração Superior, como a PRAE, PRAD (Pró-Reitoria de Administração), PROPLAN, PROGEPE e STI, buscando mapear e intervir sobre as demandas da graduação, especialmente, as que emergem da pandemia da COVID-19.

Nesse processo, destaca-se a atuação através da Câmara de Ensino (CAMEN), constituída pela Portaria nº 80/2020-UFDPar, de 11 de agosto de 2020, em atendimento à Resolução nº 048/2020-CONSEPE/UFPI, que dispõe sobre a regulamentação, em caráter excepcional, da oferta de componentes curriculares e de outras atividades acadêmicas, no formato remoto, em função da suspensão das aulas e atividades presenciais em decorrência da pandemia do novo coronavírus – COVID-19.

Em atenção às demandas dos Cursos de Graduação, foi elaborada a Resolução nº 10/2021 - CONSEPE/UFDPar, de 22 de abril de 2021, que dispõe sobre o aproveitamento de ações de extensão e pesquisa para estágio obrigatório dos cursos de Bacharelado. A medida tem por objetivo apoiar o processo formativo dos estudantes, valorizando atividades acadêmicas com alto teor de aprendizagens vivenciadas fora da sala de aula, diminuindo a retenção e possibilitando a conclusão do curso, frente às dificuldades observadas durante a situação de crise causada pela pandemia da COVID-19.

De modo similar, as restrições sanitárias e o cumprimento dos protocolos de biossegurança levaram a PREG a normatizar a realização dos ritos de colação de grau em formato remoto. No que se refere às atividades de ensino propriamente dito, o contexto da pandemia da COVID-19 tem exigido muitas adaptações. Em agosto de 2020, a retomada das aulas com o período letivo 2020.3 evidenciou o grande desafio de implementação do ensino remoto emergencial como alternativa viável para a continuação do processo formativo no âmbito dos cursos de graduação da UFDPar. Em 2021, juntamente com as dificuldades características da manutenção do ensino remoto, surgiram desafios, todavia mais complexos para a unidade, tendo em vista a

necessidade de planejamento das atividades de ensino para a retomada gradativamente da presencialidade, com os cuidados de biossegurança e a responsabilidade institucional e social que o processo requer.

INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

UFDPAr



INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

SITUAÇÃO E DESEMPENHO FINANCEIRO, ORÇAMENTÁRIO E PATRIMONIAL DA UFDPAR

- **Declaração da Contadora Geral**

O escopo desta declaração leva em conta as demonstrações contábeis e suas notas explicativas de 31 de dezembro de 2021 no âmbito da Universidade Federal do Delta do Parnaíba.

Esta declaração reflete a conformidade contábil das demonstrações contábeis encerradas em 31 de dezembro de 2021 e é pautada na Macro função 020315 – Conformidade Contábil presente no Manual SIAFI- Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal. Este é um processo que visa assegurar a integridade, fidedignidade e a confiabilidade das informações constantes no SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira, que é o sistema do Governo Federal onde são executados os atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

As Demonstrações Contábeis da Universidade Federal do Delta do Parnaíba são as seguintes:

I. Balanço Patrimonial – evidencia os ativos e passivos das UGs;

II. Balanço Orçamentário – traz a informação do orçamento aprovado em confronto com sua execução, ou seja, a receita prevista versus a arrecadada e a despesa autorizada versus a executada;

III. Balanço Financeiro e a Demonstração dos Fluxos de Caixa – visam demonstrar o fluxo financeiro das unidades administrativas no período, ou seja, as entradas de recursos em confronto com as saídas;

IV. Demonstração das Variações Patrimoniais – neste demonstrativo é apurado o resultado patrimonial do período, fruto do confronto das variações patrimoniais aumentativas (receitas) com as variações patrimoniais diminutivas (despesas);

Ressalta-se que a UFDPAR foi criada pela Lei nº 13.651/18, a partir do desmembramento da UFPI, sendo este o órgão tutor responsável para auxiliar na estruturação do órgão, com acompanhamento até a sua total autonomia. Esse processo de transição começou no ano de 2019 com auxílio na distribuição

orçamentária com a execução realizada, nos primeiros anos, pela Universidade tutora não sendo possível uma comparação de análise entres os exercícios.

DECLARAÇÃO

Declaro que as informações constantes das Demonstrações Contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração das Variações Patrimoniais, Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro e Demonstração dos Fluxo de Caixa e Notas Explicativas regidos pela Lei nº 4.320/1964, pelas Normas Brasileiras Técnicas de Contabilidade do Setor Público e pelo Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, relativos ao exercício de 2021, refletem nos seus aspectos mais relevantes a situação orçamentária, financeira e patrimonial deste órgão.

Teresina-PI, 31 de dezembro de 2021.

Renata Gonçalves de Oliveira

CRC nº 8755/0-PI

Contadora da UFPI /UFDFPar – Termo de Cooperação Técnica

A seguir são apresentadas as demonstrações contábeis, evidenciando os resultados Patrimonial, Orçamentário e Financeiro da Instituição.

- **Balanço Patrimonial**

O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que evidencia, de forma qualitativa e quantitativa, a situação patrimonial da entidade pública por meio de contas representativas do patrimônio público, bem como os atos potenciais, registrados em contas de compensação (natureza de informação de controle) (MCASP, 2021).

Assim, consoante o citado Manual, de modo a atender às determinações legais e às normas contábeis vigentes, atualmente o Balanço Patrimonial é composto por:

- a. Quadro Principal;
- b. Quadro dos Ativos e Passivos Financeiros e Permanentes;
- c. Quadro das Contas de Compensação (controle); e
- d. Quadro do Superavit / Déficit Financeiro.

O Quadro 12 apresenta o Balanço Patrimonial da UFDPAr referente ao exercício 2021.

Quadro 12 – Balanço Patrimonial

ESPECIFICAÇÃO	ATIVO		ESPECIFICAÇÃO	PASSIVO	
	2021	2020		2021	2020
ATIVO CIRCULANTE	5.272.042,47	5.303.826,85	PASSIVO CIRCULANTE	7.392.922,94	5.266.840,03
Caixa e Equivalentes de Caixa	5.223.320,00	4.105.589,57	Obrigações Trab., Prev. e Assist. a Pagar a Curto Prazo	4.419.909,27	3.717.028,42
Créditos a Curto Prazo	48.722,47	1.198.237,28	Fornecedores e Contas a Pagar a Curto Prazo	-	141.220,67
Demais Créditos e Valores	48.722,47	1.198.237,28	Demais Obrigações a Curto Prazo	2.973.013,67	1.408.590,94
ATIVO NÃO CIRCULANTE	2.857.022,06	974.950,00	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	-	-
Imobilizado	2.857.022,06	974.950,00	TOTAL DO PASSIVO EXIGÍVEL	7.392.922,94	5.266.840,03
Bens Móveis	2.857.022,06	974.950,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Bens Móveis	2.857.022,06	974.950,00	ESPECIFICAÇÃO	2021	2020
(-) Redução ao Valor Recuperável de Bens Imóveis	-	-	Resultados Acumulados	736.141,59	1.011.936,82
			Resultado do Exercício	124.529,20	1.045.045,89
			Resultados de Exercícios Anteriores	1.011.936,82	
			Ajustes de Exercícios Anteriores	-400.324,43	-33.109,07
			TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	736.141,59	1.011.936,82
TOTAL DO ATIVO	8.129.064,53	6.278.776,85	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	8.129.064,53	6.278.776,85

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

O Quadro 13 apresenta os ativos e passivos financeiros e permanentes referente ao exercício 2021.

Quadro 13 – Ativos e Passivos Financeiros e Permanentes

QUADRO DE ATIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS E PERMANENTES					
ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2021	2020	ESPECIFICAÇÃO	2021	2020
ATIVO FINANCEIRO	5.223.320,00	4.105.589,57	PASSIVO FINANCEIRO	8.582.535,09	8.290.068,15
ATIVO PERMANENTE	2.905.744,53	2.173.187,28	PASSIVO PERMANENTE	2.528.178,90	974.950,00
SALDO PATRIMONIAL	2.981.649,46	2.986.241,30			

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

Apresenta-se no Quadro 14 a Compensações relativo ao exercício 2021.

Quadro 14 – Compensações

QUADRO DE COMPENSAÇÕES					
ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2021	2020	ESPECIFICAÇÃO	2021	2020
ESPECIFICAÇÃO / Saldo dos Atos Potenciais Ativos			ESPECIFICAÇÃO / Saldo dos Atos Potenciais Passivos		
SALDO DOS ATOS POTENCIAIS ATIVOS	837.152,68	1.751.569,00	SALDO DOS ATOS POTENCIAIS PASSIVOS	150.285,87	-
Atos Potenciais Ativos	837.152,68	1.751.569,00	Atos Potenciais Passivos	150.285,87	-
Direitos Conveniados e Outros Instrumentos Congêneres	837.152,68	1.751.569,00	Obrigações Conveniadas e Outros Instrumentos Congêneres	-	-
Direitos Contratuais	-	-	Obrigações Contratuais	150.285,87	-
TOTAL	837.152,68	1.751.569,00	TOTAL	150.285,87	-

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

O Demonstrativo do Superávit/Déficit Financeiro apurado no Balanço Patrimonial referente ao exercício 2021 é apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Demonstrativo do Superávit/Déficit Financeiro apurado no Balanço Patrimonial

QUADRO DEMONSTRATIVO DO SUPERÁVIT/DÉFICIT FINANCEIRO APURADO NO BALANÇO PATRIMONIAL	
DESTINAÇÃO DE RECURSOS	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCEIRO
Recursos Ordinários	-3.185.350,09
Recursos Vinculados	-173.865,00
Educação	3.388,83
Dívida Pública	-178.377,00
Outros Recursos Vinculados a Fundos, órgãos e Programas	1.123,17
TOTAL	-3.359.215,09

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

- **Balço Orçamentário**

Conforme disposição legal, o Balço Orçamentário demonstra as receitas e despesas previstas em confronto com as realizadas (MCASP, 2021).

O Balço Orçamentário é composto por:

- a. Quadro Principal;
- b. Quadro da Execução dos Restos a Pagar Não Processados; e
- c. Quadro da Execução dos Restos a Pagar Processados.

O Quadro 16 apresenta o Balço Orçamentário da UFDFPar referente ao exercício 2021.

Quadro 16 – Balanço Orçamentário

RECEITA						
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO		
RECEITAS CORRENTES	349.377,00	349.377,00	6.154,85	-343.222,15		
Receita Patrimonial	8.577,00	8.577,00	250,00	-8.327,00		
Exploração do Patrimônio Imobiliário do Estado	8.577,00	8.577,00	250,00	-8.327,00		
Receitas de Serviços	340.800,00	340.800,00	5.542,36	-335.257,64		
Serviços Administrativos e Comerciais Gerais	340.800,00	340.800,00	5.542,36	-335.257,64		
Outras Receitas Correntes	-	-	362,49	362,49		
Multas Administrativas, Contratuais e Judiciais	-	-	362,49	362,49		
RECEITAS DE CAPITAL	15.265.677,00	15.265.677,00	-	-		
Operações de Crédito	15.265.677,00	15.265.677,00	-	-		
Operações de Crédito Internas	15.265.677,00	15.265.677,00	-	15.265.677,00		
SUBTOTAL DE RECEITAS	15.615.054,00	15.615.054,00	6.154,85	-		
REFINANCIAMENTO	-	-	-	-		
SUBTOTAL COM REFINANCIAMENTO	15.615.054,00	15.615.054,00	6.154,85	-		
DEFICIT			64.781.899,84	64.781.899,84		
TOTAL	15.615.054,00	15.615.054,00	64.788.054,69	49.173.000,69		
CRÉDITOS ADICIONAIS ABERTOS	-	42.331.496,00	-	-		
Créditos Cancelados	-	42.331.496,00	-	-		
DESPESA						
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	DOTAÇÃO INICIAL	DOTAÇÃO ATUALIZADA	DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS	SALDO DA DOTAÇÃO
DESPESAS CORRENTES	29.743.597,00	71.075.093,00	63.597.939,89	61.236.125,92	56.371.993,53	7.477.153,11
Pessoal e Encargos Sociais	17.291.000,00	57.812.526,00	55.905.098,09	55.905.098,09	51.264.353,66	1.907.427,91
Outras Despesas Correntes	12.452.597,00	13.262.567,00	7.692.841,80	5.331.027,83	5.107.639,87	5.569.725,20
DESPESAS DE CAPITAL	338.400,00	1.338.400,00	1.190.114,80	12.765,00	12.765,00	148.285,20
Investimentos	338.400,00	1.338.400,00	1.190.114,80	12.765,00	12.765,00	148.285,20
SUBTOTAL DAS DESPESAS	30.081.997,00	72.413.493,00	64.788.054,69	61.248.890,92	56.384.758,53	7.625.438,31
AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA / REFINANCIAMENTO	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL COM REFINANCIAMENTO	30.081.997,00	72.413.493,00	64.788.054,69	61.248.890,92	56.384.758,53	7.625.438,31
TOTAL	30.081.997,00	72.413.493,00	64.788.054,69	61.248.890,92	56.384.758,53	7.625.438,31

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

O Quadro 17 demonstra a execução dos restos a pagar não processados referente ao exercício 2021.

Quadro 17 – Demonstrativo de Execução dos Restos a Pagar Não Processados

ANEXO 1 - DEMONSTRATIVO DE EXECUÇÃO DOS RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS						
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	INSCRITOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	INSCRITOS EM 31 DE DEZEMBRO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	LIQUIDADOS	PAGOS	CANCELADOS	SALDO
DESPESAS CORRENTES	-	2.128.871,06	1.950.243,78	1.950.243,78	-	178.627,28
Outras Despesas Correntes	-	2.128.871,06	1.950.243,78	1.950.243,78	-	178.627,28
DESPESAS DE CAPITAL	-	1.869.307,06	1.869.307,06	1.869.307,06	-	-
Investimentos	-	1.869.307,06	1.869.307,06	1.869.307,06	-	-
TOTAL	-	3.998.178,12	3.819.550,84	3.819.550,84	-	178.627,28

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

No Quadro 18 apresenta-se o Demonstrativo de Execução dos Restos a Pagar Processados e Não Processados Liquidados.

Quadro 18 – Demonstrativo de Execução dos Restos a Pagar Processados e Não Processados Liquidados

ANEXO 2 - DEMONSTRATIVO DE EXECUÇÃO RESTOS A PAGAR PROCESSADOS E NAO PROCESSADOS LIQUIDADOS					
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	INSCRITOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	INSCRITOS EM 31 DE DEZEMBRO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	PAGOS	CANCELADOS	SALDO
DESPESAS CORRENTES	-	4.286.370,03	4.286.158,38	-	211,65
Pessoal e Encargos Sociais	-	3.836.813,71	3.836.602,06	-	211,65
Outras Despesas Correntes	-	449.556,32	449.556,32	-	-
DESPESAS DE CAPITAL	-	-	-	-	-
TOTAL	-	4.286.370,03	4.286.158,38	-	211,65

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

- **Balanco Financeiro**

O Balanço Financeiro demonstra as receitas e despesas orçamentárias, bem como os ingressos e dispêndios de natureza extraorçamentária, conjugados com os saldos de caixa do exercício anterior e os que se transferem para o exercício seguinte (MCASP, 2022).

O Quadro 19 apresenta o Balanço Financeiro da UFDPAr relativo ao exercício 2021.

Quadro 19 – Balanço Financeiro

INGRESSOS			DISPÊNDIOS		
ESPECIFICAÇÃO	2021	2020	ESPECIFICAÇÃO	2021	2020
Receitas Orçamentárias	6.154,85	31.376,11	Despesas Orçamentárias	64.788.054,69	36.228.590,05
Ordinárias	-	-	Ordinárias	63.922.381,50	18.463.266,62
Vinculadas	6.154,85	31.376,11	Vinculadas	865.673,19	17.765.323,43
Previdência Social (RPPS)	-	-	Educação		14.598.220,71
Outros Recursos Vinc. a Fundos, órgãos e Programas	6.154,85	31.376,11	Seguridade Social (Exceto Previdência)	838.965,40	261.577,31
(-) Deduções da Receita Orçamentária	-	-	Previdência Social (RPPS)	-	430.956,10
			Dívida Pública		2.464.869,31
			Outros Recursos Vinculados a Fundos, órgãos e Programas	26.707,79	9.700,00
Transferências Financeiras Recebidas	65.913.882,55	32.934.166,08	Transferências Financeiras Concedidas	306.719,22	921.430,72
Resultantes da Execução Orçamentária	61.877.658,67	32.912.166,08	Resultantes da Execução Orçamentária	210.152,07	899.430,72
Repasse Recebido	61.877.658,67	32.912.166,08	Repasse Concedido	210.152,07	899.430,72
Independentes da Execução Orçamentária	4.036.223,88	22.000,00	Independentes da Execução Orçamentária	96.567,15	22.000,00
Transferências Recebidas para Pagamento de RP	3.981.732,16	22.000,00	Transferências Concedidas para Pagamento de RP	96.567,15	22.000,00
Movimentação de Saldos Patrimoniais	54.491,72		Aporte ao RPPS	-	-
Recebimentos Extraorçamentários	8.448.754,02	8.302.540,24	Pagamentos Extraorçamentários	8.156.287,08	12.472,09
Inscrição dos Restos a Pagar Processados	4.864.132,39	4.286.370,03	Pagamento dos R.P Processados	4.286.158,38	-
Inscrição dos Restos a Pagar Não Processados	3.539.163,77	3.998.178,12	Pagamento dos R.P Não Processados	3.819.550,84	-
Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados	45.457,86	17.992,09	Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados	50.577,86	12.472,09
Saldo do Exercício Anterior	4.105.589,57	-	Saldo para o Exercício Seguinte	5.223.320,00	4.105.589,57
Caixa e Equivalentes de Caixa	4.105.589,57	-	Caixa e Equivalentes de Caixa	5.223.320,00	4.105.589,57
TOTAL	78.474.380,99	41.268.082,43	TOTAL	78.474.380,99	41.268.082,43

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

• Demonstração das Variações Patrimoniais

A Demonstração das Variações Patrimoniais evidencia as alterações de natureza patrimonial, resultantes ou independentes de execução orçamentária,

indicando o resultado patrimonial do exercício. O resultado patrimonial passa a compor o saldo patrimonial do Balanço Patrimonial do exercício (MCASP, 2021).

O Quadro 20 apresenta a Demonstração das Variações Patrimoniais da UFDFPar referente ao exercício 2021.

Quadro 20 - Demonstração das Variações Patrimoniais

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUANTITATIVAS		
	2021	2020
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS AUMENTATIVAS	65.982.737,40	32.965.542,19
Exploração e Venda de Bens, Serviços e Direitos	5.792,36	31.376,11
Exploração de Bens, Direitos e Prestação de Serviços	5.792,36	31.376,11
Transferências e Delegações Recebidas	65.913.882,55	32.934.166,08
Transferências Intragovernamentais	65.913.882,55	32.934.166,08
Valorização e Ganhos c/ Ativos e Desincorporação de Passivos	62.700,00	-
Ganhos com Desincorporação de Passivos	62.700,00	-
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas	362,49	-
Diversas Variações Patrimoniais Aumentativas	362,49	-
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS DIMINUTIVAS	65.858.208,20	31.920.496,30
Pessoal e Encargos	58.784.600,88	27.584.663,11
Remuneração a Pessoal	46.341.836,75	21.258.146,41
Encargos Patronais	10.208.606,95	5.243.995,94
Benefícios a Pessoal	2.074.437,16	1.019.820,76
Outras Var. Patrimoniais Diminutivas - Pessoal e Encargos	159.720,02	62.700,00
Benefícios Previdenciários e Assistenciais	1.154.587,96	754.667,18
Aposentadorias e Reformas	484.127,76	465.975,81
Pensões	82.726,71	761,89
Benefícios Eventuais	-	4.614,75
Outros Benefícios Previdenciários e Assistenciais	587.733,49	283.314,73
Uso de Bens, Serviços e Consumo de Capital Fixo	1.773.785,47	245.842,57
Uso de Material de Consumo	315.529,90	149.995,40
Serviços	1.458.255,57	95.847,17

Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras	40,14	-
Juros e Encargos de Mora	40,14	-
Transferências e Delegações Concedidas	306.719,22	921.430,72
Transferências Intragovernamentais	306.719,22	921.430,72
Desvalorização e Perda de Ativos e Incorporação de Passivos	1.614.616,32	974.950,00
Incorporação de Passivos	1.614.616,32	974.950,00
Outras Variações Patrimoniais Diminutivas	2.223.858,21	1.438.942,72
Incentivos	2.223.858,21	1.438.942,72
RESULTADO PATRIMONIAL DO PERÍODO	124.529,20	1.045.045,89

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

- **Demonstrações dos Fluxos de Caixa**

A Demonstração dos Fluxos de Caixa apresenta as entradas e saídas de caixa e classificadas por fluxos: operacional, de investimento e de financiamento (MCASP, 2021).

O Quadro 21 apresenta a Demonstração dos Fluxos de Caixa da UFDFPar relativa ao exercício 2021.

Quadro 21 – Demonstração dos Fluxos de Caixa

	2021	2020
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	2.999.802,49	5.080.539,57
INGRESSOS	65.965.495,26	32.983.534,28
Receita Patrimonial	250,00	8.635,39
Receita de Serviços	5.542,36	22.740,72
Outras Receitas Derivadas e Originárias	362,49	-
Outros Ingressos Operacionais	65.959.340,41	32.952.158,17
Ingressos Extraorçamentários	45.457,86	17.992,09
Transferências Financeiras Recebidas	65.913.882,55	32.934.166,08
DESEMBOLSOS	-62.965.692,77	-27.902.994,71
Pessoal e Demais Despesas	-52.528.733,14	-21.789.770,83
Previdência Social	-221.067,66	-430.956,10
Educação	-52.307.665,48	-21.358.814,73
Transferências Concedidas	-10.079.662,55	-5.179.321,07
Intragovernamentais	-10.079.662,55	-5.179.321,07
Outros Desembolsos Operacionais	-357.297,08	-933.902,81
Dispêndios Extraorçamentários	-50.577,86	-12.472,09
Transferências Financeiras Concedidas	-306.719,22	-921.430,72
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	-1.882.072,06	-974.950,00
INGRESSOS	-	-
DESEMBOLSOS	-1.882.072,06	-974.950,00
Aquisição de Ativo Não Circulante	-1.882.072,06	-974.950,00
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	-	-
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	1.117.730,43	4.105.589,57
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA INICIAL	4.105.589,57	-
CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA FINAL	5.223.320,00	4.105.589,57

Fonte: PRAD/UFPI (2022).

- **Resultado Patrimonial do Período**

A apuração do resultado patrimonial implica a confrontação das variações patrimoniais aumentativas (VPA) e das variações patrimoniais diminutivas (VPD).

As alterações (mutações) verificadas no patrimônio, resultantes ou independentes da execução orçamentária, indicarão o resultado patrimonial do exercício que passa a compor o saldo patrimonial do Balanço Patrimonial. O resultado patrimonial apurado não constitui um indicador de desempenho, mas um medidor do

quanto o serviço público ofertado promoveu alterações quantitativas dos elementos patrimoniais do órgão.

No 4º trimestre de 2021 houve um resultado patrimonial de R\$ 124,529 mil enquanto no 4º trimestre de 2020 este resultado foi de R\$ 1,045 milhões, conforme Tabela 1. Essa variação expressiva de -88,08% entre os dois períodos ocorreu em razão de um maior volume de repasses recebidos para pagamento da folha de pessoal em 2021, tendo em vista que em 2020 esses repasses na UG da UFDFPar só ocorreram a partir de junho, quando se deu o seu desmembramento da UFPI.

Tabela 1 - Resultado Patrimonial do Período

Demonstração das Variações Patrimoniais	DEZ/21	DEZ/20	AH(%)	AV(%)
Variações Patrimoniais Aumentativas	65.982.737,40	32.965.542,19	100,16	52.985,76
Variações Patrimoniais Diminutivas	65.858.208,20	31.920.496,30	106,32	52.885,76
Resultado Patrimonial do Período	124.529,20	1.045.045,89	-88,08	100,00

Fonte: SIAFI (2021;2020).

Variações Patrimoniais

As VPAs são reconhecidas quando for provável que ocorrerá benefícios econômicos ou potencial de serviços para o órgão e quando os mesmos puderem ser mensurados confiavelmente (regime de competência). O item dessas variações que mais contribuiu para o resultado positivo foi o de “Transferências e Delegações recebidas” que representou 99,90% do total das variações aumentativas, e refere-se a repasse de recursos financeiros para pagamento das despesas conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Composição das Variações Patrimoniais Aumentativas

Demonstração das Variações Patrimoniais	dez.-21	dez.-20	AH(%)	AV(%)
Exploração e Venda de Bens, Serviços e Direitos	5.792,36	31.376,11	-81,54	0,01
Transferências e Delegações Recebidas	65.913.882,55	32.934.166,08	100,14	99,90
Valorização e Ganhos c/ Ativos e Desincorporação de Passivos	62.700,00	0,00		0,10
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas	362,49	0,00		0,00

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

As VPD's, por sua vez serão reconhecidas quando for provável que ocorrerá decréscimos nos benefícios econômicos ou potencial de serviços para o órgão, implicando saída de recursos ou redução de ativos ou assunção de passivos (regime de competência). A Tabela 3 demonstra que no 4º trimestre de 2021, a conta "Pessoal e Encargos" representou 89,26% das VPD's, reflexo da apropriação da folha de pessoal da UFDPAr no exercício 2021.

Tabela 3 – Composição das Variações Patrimoniais Diminutivas

Demonstração das Variações Patrimoniais	dez.-21	dez.-20	AH(%)	AV(%)
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS DIMINUTIVAS	65.858.208,20	31.920.496,30	106,32	100,00
Pessoal e Encargos	58.784.600,88	27.584.663,11	113,11	89,26
Benefícios Previdenciários e Assistenciais	1.154.587,96	754.667,18	52,99	1,75
Uso de Bens, Serviços e Consumo de Capital Fixo	1.773.785,47	245.842,57	621,51	2,69
Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras	40,14	0,00		0,00
Transferências e Delegações Concedidas	306.719,22	921.430,72	-66,71	0,47
Desvalorização e Perda de Ativos e Incorporação de Passivos	1.614.616,32	974.950,00	65,61	2,45
Outras Variações Patrimoniais Diminutivas	2.223.858,21	1.438.942,72	54,55	3,38

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

Patrimônio Líquido

O patrimônio líquido representa o valor residual dos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos. Ao evidenciar o resultado do período, segregando-se resultados acumulados de exercícios anteriores este grupo apresentou no 4º trimestre de 2021 o montante de R\$ 736,141 mil que comparado ao resultado do 4º trimestre de 2020 revelou um decréscimo de -27,25%, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Patrimônio Líquido

Patrimônio Líquido	DEZ/21	DEZ/20	AH%	AV%
Resultados Acumulados	736.141,59	1.011.936,82	-27,25	100
Resultado do Exercício	124.529,20	1.045.045,89	-88,08	16,92
Resultado de Exercícios Anteriores	1.011.936,82	0,00		137,46
Ajuste de Exercícios Anteriores	-400.324,43	-33.109,07	1.109,11	-54,38
Total	736.141,59	1.011.936,82	-27,25	100,00

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

- **Resultado Orçamentário**

O regime orçamentário da União segue o disposto no art. 35 da Lei nº 4.320/1964; assim, pertencem ao exercício financeiro as receitas nele arrecadadas e as despesas nele legalmente empenhadas. O Resultado Orçamentário representa o confronto entre as receitas orçamentárias realizadas e as despesas orçamentárias empenhadas, não se computando, portanto, as despesas liquidadas e as despesas pagas, em atendimento à legislação vigente.

Os valores recebidos pelas universidades e institutos, por exemplo, provenientes do MEC ou de outros órgãos, não são mais visualizados no Balanço Orçamentário na coluna "Previsão Atualizada" da Receita, desde 2011, quando foi reformulada a sua estrutura pela Secretaria do Tesouro Nacional. A justificativa para retirada da movimentação de créditos do Balanço Orçamentário foi a de que "crédito" e "dotação" não são sinônimos. Esta, corresponde aos valores fixados na LOA; enquanto aqueles correspondem aos valores movimentados pela execução orçamentária (dentro de um mesmo ente). Para identificar os créditos recebidos de outros órgãos não pertencentes à estrutura da UFDPAr, deve-se gerar um relatório gerencial sobre "Movimentação Orçamentária". Portanto, os créditos recebidos ou concedidos não são adicionados ou deduzidos da coluna "Previsão Atualizada".

Cabe ressaltar que o total da "Despesa Empenhada" superior ao total da "Dotação Inicial" ou "Dotação Atualizada" pode acontecer em qualquer órgão e não representa um erro. Significa que, além do seu próprio orçamento, o órgão executou (empenhou) despesas com o orçamento de outros órgãos, por meio do recebimento de créditos orçamentários.

No 4º trimestre de 2021, as receitas realizadas (arrecadadas) atingiram o montante de R\$ 6.154,85 (seis mil, cento e cinquenta e quatro reais e oitenta e cinco centavos). Já as despesas empenhadas somaram R\$ 64.788 milhões, o que gerou um resultado orçamentário deficitário de R\$ 64.781 milhões, conforme Tabela 5. Essa disparidade pode ser justificada em razão de que tanto a Previsão Atualizada como as Receitas Realizadas contêm os valores correspondentes às receitas próprias arrecadadas pelos órgãos, não se computando os créditos orçamentários recebidos no decorrer do exercício correspondente à contrapartida das despesas fixadas na LOA (Dotação Atualizada). Além disso, esses créditos orçamentários não são mais demonstrados no Balanço Orçamentário, em face da metodologia de sua elaboração por "ente" e não por "órgão/UG".

Destaca-se, porém, que mesmo considerando o saldo dos créditos orçamentários recebidos no decorrer do exercício que correspondem às Transferências Financeiras Recebidas resultantes da execução orçamentária apresentadas no Balanço Financeiro (R\$ 61,87) o resultado orçamentário permanece deficitário em R\$ -2,904 milhões.

Tabela 5 – Balanço Orçamentário

	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	15.615.054,00	15.615.054,00	6.154,85	-15.608.899,15
DEFICIT			64.781.899,84	64.781.899,84
TOTAL	15.615.054,00	15.615.054,00	64.788.054,69	49.173.000,69
	PREVISÃO INICIAL	DOTAÇÃO ATUALIZADA	DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	30.081.997,00	72.413.493,00	64.788.054,69	61.248.890,92

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

Receita

As receitas orçamentárias por categoria econômica subdividem-se em: receitas correntes e receitas de capital. Analisando a Tabela 6 verifica-se que as Receitas Correntes realizadas representaram apenas 1,76% em relação ao previsto para o 4º trimestre de 2021 e 100% do total da arrecadação, não havendo nenhum registro de arrecadação de Receita de Capital.

Tabela 6 - Receitas Arrecadadas por Categorias Econômica

CATEGORIAS ORÇAMENTÁRIAS	Previsão/Fixação Inicial	Previsão/Fixação Atualizada	Realização Execução	Real Exec.(%)
RECEITAS CORRENTES	349.377,00	349.377,00	6.154,85	1,76
RECEITAS DE CAPITAL	15.265.677,00	15.265.677,00		0,00
TOTAL	15.615.054,00	349.377,00	6.154,85	1,76

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

Despesas

As despesas orçamentárias por categoria econômica classificam-se em: correntes e de capital. A categoria econômica Despesas Correntes correspondeu a quase totalidade do grupo de despesa (98,16%), não obstante sua real execução

apresentou apenas 89,48% do que foi fixado em contrapartida à 88,92% das despesas de capital conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Despesas Correntes e de Capital Executadas por Grupo

DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	DOTAÇÃO ATUALIZADA 2021	DOTAÇÃO INICIAL 2021	DESPESAS EMPENHADAS 2021	% EXECUÇÃO
DESPESAS CORRENTES	29.743.597,00	71.075.093,00	63.597.939,89	89,48
Pessoal e Encargos Sociais	17.291.000,00	57.812.526,00	55.905.098,09	96,70
Outras Despesas Correntes	12.452.597,00	13.262.567,00	7.692.841,80	58,00
DESPESAS DE CAPITAL	338.400,00	1.338.400,00	1.190.114,80	88,92
Investimentos	338.400,00	1.338.400,00	1.190.114,80	88,92
TOTAL	30.081.997,00	72.413.493,00	64.788.054,69	89,47

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

• Resultado Financeiro

O Resultado Financeiro foi obtido pela diferença entre o Saldo de Caixa e Equivalentes de Caixa apurado no exercício corrente e o Saldo de Caixa e Equivalentes Caixa remanescente do exercício anterior. Conforme apresentado na Tabela 8, tendo em vista não ter sido computado saldo em caixa e equivalentes caixa no exercício anterior o resultado financeiro no 4º trimestre de 2020 apresentou no montante de R\$ 4.105.589,57 (quatro milhões, cento e cinco mil, quinhentos e oitenta e nove reais e cinquenta e sete centavos) equivalente aos ingressos do período.

Tabela 8 – Resultado Financeiro do Período

INGRESSOS	dez.-21	dez.-20	AH(%)	AV(%)
(-) Saldo para o Exercício Seguinte: Caixa e Equivalentes de Caixa	5.223.320,00	4.105.589,57	27,22	467,31
DISPÊNDIOS			.	0,00
(+) Saldo do Exercício Anterior: Caixa e Equivalentes de Caixa	4.105.589,57	-	-	367,31
(=) Resultado Financeiro	1.117.730,43			100,00

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

Ingressos

De acordo com a Lei nº 4.320/1964, o Balanço Financeiro evidencia as receitas e despesas orçamentárias, bem como os ingressos e dispêndios extraorçamentários, conjugados com os saldos de caixa do exercício anterior e os que se transferem para o início do exercício seguinte.

A Tabela 9 apresenta o somatório dos ingressos ocorridos no 4º trimestre de 2021. Verifica-se que as receitas orçamentárias totalizaram R\$ 6.154. Esse valor representa apenas 0,01% do total dos ingressos do Balanço Financeiro, cuja maior parcela refere-se às Transferências Financeiras Recebidas com 83,99%.

Tabela 9 – Total Ingressos

INGRESSOS	dez.-21	dez.-20	AH(%)	AV%
Receitas Orçamentárias	6.154,85	31.376,11	-80,38	0,01
Transferências Financeiras Recebidas	65.913.882,55	32.934.166,08	100,14	83,99
Recebimentos Extraorçamentários	8.448.754,02	8.302.540,24	1,76	10,77
Saldo do Exercício Anterior	4.105.589,57	0,00	-	5,23
TOTAL	78.474.380,99	41.268.082,43	90,16	100,00

Fonte: SIAFI (2021, 2020).

Recebimentos Extraorçamentários

Nos Recebimentos Extraorçamentários são evidenciados a Inscrição de Restos a Pagar processados e não processados do exercício, os depósitos restituíveis e valores vinculados a outros recebimentos Extraorçamentários.

As inscrições em Restos a Pagar (processados e não processados) representaram a maior parcela dos recebimentos extraorçamentários no 4º trimestre de 2021 que somados totalizaram 99,79%, conforme análise da Tabela 10.

Tabela 10 – Recebimentos Extraorçamentários

	dez.-21	dez.-20	AH(%)
Recebimentos Extraorçamentários	4.909.590,25	8.302.540,24	-40,87
Inscrição dos Restos a Pagar Processados	4.864.132,39	4.286.370,03	13,48
Inscrição dos Restos a Pagar Não Processados	45.457,86	3.998.178,12	-98,86
Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados	-	17.992,09	

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

Dispêndios

Do total dos dispêndios registrados no Balanço Financeiro, o item de maior representatividade está relacionado às Despesas Orçamentárias, que representa 82,56% do montante, conforme Tabela 11. Estas despesas classificam-se em: ordinárias e vinculadas. As primeiras compreendem as despesas de livre alocação entre a sua origem e a aplicação de recursos destinados a atender a quaisquer finalidades. Já as últimas compreendem aquelas cuja destinação é definida em lei,

estando os recursos atrelados a determinados programas, atividades, órgãos ou fundos etc.

Tabela 11 – Total dos Dispêndios

DISPÊNDIOS	dez.-21	dez.-20	AH(%)	AV(%)
Despesas Orçamentárias	64.788.054,69	36.228.590,05	78,83	82,56
Transferências Financeiras Concedidas	306.719,22	921.430,72	-66,71	0,39
Pagamentos Extraorçamentários	8.156.287,08	12.472,09	65.296,31	10,39
Saldo para o Exercício Seguinte	5.223.320,00	4.105.589,57	27,22	6,66
TOTAL	78.474.380,99	41.268.082,43	90,16	100,00

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

- **Fluxos de Caixa do Período**

Por meio da Demonstração dos Fluxos de Caixa é possível identificar as fontes de geração dos fluxos de entrada de caixa, os itens de consumo de caixa e ainda o saldo de caixa na data da elaboração, classificando-se os fluxos em Operacionais, de Investimentos e de Financiamentos.

Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais

O fluxo das atividades operacionais representa as entradas e saídas de caixa, geradas com o intuito de atingir o objeto social da entidade, podendo ser considerado a principal atividade geradora de caixa.

O total de ingressos com as atividades operacionais no 4º trimestre de 2021 foi de R\$ 65.965.495,26 (sessenta e cinco milhões, novecentos e sessenta e cinco mil, quatrocentos e noventa e cinco reais e vinte e seis centavos). Destes ingressos, o item com maior contribuição para o resultado foi “Transferências Financeiras Recebidas” cujo montante foi R\$ 32.952.158,17 (trinta e dois milhões, novecentos e cinquenta e dois mil, cento e cinquenta e oito reais e dezessete centavos), conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Atividades Operacionais - Composição dos Ingressos

ATIVIDADES DAS OPERAÇÕES	dez.-21	dez.-20	AH (%)	AV (%)
INGRESSOS	65.965.495,26	32.983.534,28	100,00	-104,76
Receita Patrimonial	250,00	8.635,39	-97,10	0,00
Receita de Serviços	5.542,36	22.740,72	-75,63	-0,01
Remuneração das Disponibilidades	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
Outras Receitas Derivadas e Originárias	362,49	0,00	#DIV/0!	0,00
Outros Ingressos Operacionais	65.959.340,41	32.952.158,17	100,17	-104,75
DESEMBOLSOS	-62.965.692,77	-27.902.994,71	125,66	100,00
Pessoal e Demais Despesas	-52.528.733,14	-21.789.770,83	141,07	83,42
Transferências Concedidas	-10.079.662,55	-5.179.321,07	94,61	16,01
Outros Desembolsos Operacionais	-357.297,08	-933.902,81	-61,74	0,57
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIV. OPERACIONAIS	2.999.802,49	5.080.539,57	-40,96	-4,76

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

Em contrapartida, os desembolsos relativos às despesas orçamentárias apresentadas na Demonstração, por função de governo, foram mais expressivos em “Pessoal e Demais Despesas” com 83,42%. Destarte, o 4º trimestre de 2021 apresentou um fluxo de caixa das atividades operacionais positivo de R\$ 2.999.802,49.

Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento

As atividades de investimento estão relacionadas às receitas e despesas de capital, distinguindo-se daquelas destinadas à manutenção das atividades administrativas e operacionais dos órgãos.

As receitas de capital compreendem a constituição de dívidas, a conversão em espécie de bens e direitos (alienação de bens), reservas, bem como as transferências de capital recebidas. Já as despesas de capital, por sua vez, correspondem àquelas realizadas com o propósito de formar e/ou adquirir ativos reais, abrangendo, entre outras ações, o planejamento e a execução de obras, a compra de instalações, equipamentos, material permanente e concessões de empréstimos.

Destaca-se que no 4º trimestre de 2021 já se evidencia um fluxo de caixa de investimentos representado por um desembolso de R\$ - 1,882 milhão, em razão da aquisição de ativos não circulantes.

Tabela 13 - Atividades de Investimento - Composição dos Dispendios

ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	dez.-21	dez.-20	AH (%)	AV%
INGRESSOS	-	-		
DESEMBOLSOS	-1.882.072,06	- 2.924.850,00	- 35,65	100,00
Aquisição de Ativo Não Circulante	-1.882.072,06	- 2.924.850,00	- 35,65	100,00
Outros Desembolsos de Investimentos	0,00	0,00	#DIV/0!	-
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	- 1.882.072,06	- 974.950,00		100,00

Fonte: SIAFI (2021; 2020).

Como já mencionado neste relatório, a UFDPAr está passando por um processo de estruturação. Ao tratar da sua situação financeira, podemos informar que esta segue o Termo de Cooperação Técnica celebrado entre a União, representada pelo Ministério da Educação (MEC), e a Universidade Federal do Piauí (UFPI), com vistas à implantação da Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr. Portanto, a UFPI é o órgão tutor responsável pela execução orçamentária da UFDPAr até a sua total autonomia. Atualmente está vigente o 4º Termo Aditivo do Termo de Cooperação Técnica, com vigência prorrogada até o dia 11/02/2023.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 22/06/2021 | Edição: 115 | Seção: 1 | Página: 78

Órgão: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Superior

PORTARIA Nº 342, DE 21 DE JUNHO DE 2021

O SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, no uso das atribuições que lhe foram conferidas pelo Decreto nº 9.005, de 14 de março de 2017, nos termos do Parecer CNE/CES nº 282/2002, considerando a Certidão nº 01/2021 - CONSUPRO, a Nota Técnica nº 18/2021/CGPP/DIFES/SESU/SESU e o Processo nº 23000.010098/2021-41, resolve:

Art. 1º Fica aprovado o estatuto da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, com sede e foro no município de Parnaíba, estado do Piauí.

Parágrafo Único. Ficam convalidados os atos praticados até a publicação desta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor no dia 1º de julho de 2021.

WAGNER VILAS BOAS DE SOUZA

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 23/06/2021 | Edição: 116 | Seção: 1 | Página: 317

Órgão: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Superior

RETIFICAÇÃO

Na Portaria nº 342, de 21 de junho de 2021, publicada no DOU de 22 de junho de 2021, Seção 1, Página 78, que aprovou o estatuto da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, com sede e foro no município de Parnaíba, estado do Piauí:

Onde se lê:

Art. 1º Fica aprovado o estatuto da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, com sede e foro no município de Parnaíba, estado do Piauí.

Parágrafo Único. Ficam convalidados os atos praticados até a publicação desta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor no dia 1º de julho de 2021.

Leia-se:

Art. 1º Fica aprovado o estatuto da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, com sede e foro no município de Parnaíba, estado do Piauí.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor no dia 1º de julho de 2021.

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

ESTATUTO

Parnaíba – PI

2021

SUMÁRIO

DA UNIVERSIDADE.....	2
DA NATUREZA JURÍDICA.....	2
DOS PRINCÍPIOS E OBJETIVOS INSTITUCIONAIS.....	2
DA MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS	4
DA AUTONOMIA DIDÁTICO-CIENTÍFICA, ADMINISTRATIVA, E DE GESTÃO FINANCEIRA	4
DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	6
DOS CONSELHOS SUPERIORES	6
DA REITORIA.....	11
DA ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA	14
DA ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA.....	14
DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS	14
DO ACESSO À UNIVERSIDADE	14
DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA.....	15
DO CORPO DOCENTE.....	15
DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO.....	15
DO CORPO DISCENTE	16
DAS DISTINÇÕES UNIVERSITÁRIAS	16
DOS DIPLOMAS, CERTIFICADOS E TÍTULOS.....	16
DA ORGANIZAÇÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA	17
DO PATRIMÔNIO	17
DAS RECEITAS OU DOS RECURSOS FINANCEIROS.....	18
DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	18
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS.....	19

TÍTULO I DA UNIVERSIDADE

CAPÍTULO I

DA NATUREZA JURÍDICA

Art. 1º. A Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), instituição de ensino superior, de pesquisa e extensão, é pessoa jurídica de direito público mantida pela União, criada pela Lei nº 13.651, de 11 de abril de 2018, publicada no Diário Oficial da União de 12 de abril de 2018, por desmembramento da Universidade Federal do Piauí (UFPI), com integração do Campus Ministro Reis Velloso. Possui sede e foro no município de Parnaíba, Estado do Piauí, é uma Autarquia Educacional, vinculada ao Ministério da Educação, dotada de autonomia didático-pedagógica e científica, administrativa e de gestão financeira, orçamentária e patrimonial, nos termos da Constituição Federal de 1988, regendo-se pela legislação federal, pelo presente Estatuto, pelos Regimentos e Resoluções emanadas de seus respectivos Conselhos Superiores.

CAPÍTULO II

DOS PRINCÍPIOS E OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

Art. 2º. A estrutura organizacional e o funcionamento da UFDPAr, reger-se-ão por sua lei de criação, pelo presente Estatuto, pelo Regimento Geral da Instituição, pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), pela legislação federal pertinente e valores democráticos.

Art. 3º. A UFDPAr terá como princípios norteadores:

- I – Educação Superior como um bem público e gratuito, com qualidade acadêmica e pertinência social;
- II – universalização do conhecimento;
- III – a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão;
- IV – apoio as tecnologias e inovações sustentáveis;
- V – pluralismo de ideias, de pensamento e interculturalidade;
- VI – democratização da educação e da equidade na oportunidade do seu acesso e permanência;
- VII – liberdade acadêmica sem discriminação de qualquer natureza, promoção da cultura de paz, dos direitos humanos e da democracia, como elementos pedagógicos e organizativos da universidade;
- VIII – respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação;
- IX – valorização da cultura, das manifestações artísticas e populares;
- X – responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade;
- XI – laicidade, liberdade religiosa, de credo e não credo;
- XII – adequação do desempenho da Universidade às demandas regionais, em prioridade;

XIII – integração da Universidade, através de suas atividades acadêmicas, com todas as ofertas educacionais desenvolvidas pelos sistemas de ensino;

XIV – integração da Universidade com os sistemas produtivos, com o âmbito das políticas públicas e setores da sociedade civil e de desenvolvimento comunitário; e

XV – interdisciplinaridade das áreas de conhecimento e avanço do conhecimento e a sua atualização em todos os campos do saber.

Art. 4º. A UFDPAr tem como objetivos:

I – oferecer ensino superior de qualidade, e desenvolvimento de pesquisa, extensão, tecnologias e inovação nas diversas áreas do conhecimento e concretizando a sua inserção social e regional;

II – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do livre pensamento crítico-reflexivo;

III – formar profissionais nas diferentes áreas de conhecimento, colaborando na sua formação contínua, tornando-os aptos para a para sua inserção em setores profissionais e desenvolvimento da ciência, da sociedade civil;

IV – incentivar a investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, contribuindo para relações humanas, éticas e cidadãs;

V – estimular diferentes formas de divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade;

VI – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VII – fomentar a integração ensino-serviço-comunidade estimulando o conhecimento dos problemas do mundo presente considerando às análises globais, regionais e locais atuais e do passado, no intuito de ofertar uma educação superior, pesquisas e ações de extensão adequadas à realidade da sociedade prestando serviços especializados à comunidade;

VIII – promover a extensão com inserção social, diálogo de saberes e construção de conhecimentos para o fortalecimento da relação universidade-comunidade;

IX – atuar em consonância com a universalização, o fortalecimento e aperfeiçoamento da Educação Básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisa, ensino e extensão, que articulem os dois níveis escolares;

X – apoiar a criação, atração, implantação e a consolidação de ambientes promotores de pesquisa e inovação, com o setor público, entidades da sociedade civil e comunidade, com transparência e responsabilidade social resguardando os objetivos e princípios da instituição e da autonomia universitária; e

XI – estimular a internacionalização e universalização do conhecimento sustentável e colaborativo, promovendo cooperações acadêmico-técnico-científicas e inovativas interinstitucionais.

§1º. No cumprimento de seus objetivos indissociáveis do ensino, da pesquisa e da extensão, a Universidade garantirá um ambiente de convivência com respeito à liberdade, à diversidade

e ao pluralismo de ideias, combatendo todo tipo de preconceito e ações que gerem desigualdade entre os membros da comunidade acadêmica e sociedade, conforme os princípios da Instituição.

§2º. A Universidade, ao lado das funções de caráter específico, poderá exercer outras atividades de interesse da comunidade, que auxiliem na persecução de seus objetivos, seguindo as normas vigentes e consultando seus órgãos colegiados.

CAPÍTULO III

DA MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

Art. 5º. Constitui-se como Missão da UFDPAr: formar profissionais, produzir e socializar conhecimento científico com ética e inovação comprometidos com o desenvolvimento da excelência no ensino, pesquisa e extensão para atuar com qualidade na sociedade e promover transformações sociais, políticas, inclusivas e sustentáveis, constituindo-se como instituição estratégica para as questões regionais, nacionais e internacionais.

Art. 6º. A Visão da UFDPAr é ser referência no ensino, pesquisa e extensão de qualidade, capazes de gerar e transferir conhecimentos que atuem e se integrem aos diferentes contextos sociais, encontrando soluções sustentáveis e inovadoras que contribuam no desenvolvimento local, regional e global.

Art. 7º. São Valores da UFDPAr: ética, coletividade, desenvolvimento, integridade, respeito, trabalho em equipe e ciência.

CAPÍTULO IV

DA AUTONOMIA DIDÁTICO-CIENTÍFICA, ADMINISTRATIVA, E DE GESTÃO FINANCEIRA

Art. 8º. A autonomia didática-científica da UFDPAr consiste em:

I – estabelecer a sua Política de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação de acordo com os princípios e objetivos institucionais;

II – criar, organizar, redimensionar e extinguir cursos, segundo critérios próprios, observadas a legislação vigente e as exigências do meio social, econômico e cultural;

III – orientar a elaboração e reformulação de currículos dos cursos de graduação e pós-graduação, observando as disposições estabelecidas nas normas pertinentes;

IV – estabelecer critérios para elaboração e reformulação de currículos dos cursos de graduação e pós-graduação, observando as disposições estabelecidas nas normas pertinentes;

V – estabelecer critérios para a seleção, admissão, promoção e habilitação de alunos;

VI – conferir graus, diplomas, certificados, títulos e outras dignidades universitárias; e

VII – estabelecer e redimensionar, de acordo com a capacidade institucional e do conhecimento das demandas regionais, o número de vagas de seus cursos e habilitações.

Art. 9º. A autonomia administrativa da UFDPAr consiste na faculdade de:

I – definir a política geral e de expansão da Universidade;

II – propor a reforma, em conformidade com a legislação vigente, deste Estatuto e Regimento Geral, com aprovação dos órgãos competentes;

III – elaborar e reformar os Regimentos dos órgãos de deliberação superior, dos cursos e demais órgãos da Universidade;

IV – organizar e disciplinar o processo eleitoral para a escolha de seu Reitor e Vice-Reitor, assim como de seus demais dirigentes acadêmicos, na forma como dispuser a legislação e normativas vigentes;

V – conceber e realizar concurso público para provimento e/ou suprimimento de pessoal docente e técnico administrativo, bem como seleção simplificada para contratação, em caráter temporário de professor e técnico-administrativo de acordo com a legislação vigente;

VI – estabelecer e realizar processos seletivos para acesso aos cursos oferecidos pela Universidade;

VII – dispor sobre o pessoal docente e o técnico e administrativo, respeitada a legislação específica, estabelecendo direitos e deveres, normas de seleção, admissão, avaliação, promoção, licenciamento, substituição, dispensa, exoneração e demissão;

VIII – prover cargos permanentes ou temporários, bem como praticar os demais atos de pessoal, conforme legislação vigente;

IX – promover políticas de gestão de pessoas e saúde em todos os âmbitos organizacionais da Universidade;

X – celebrar acordos, convênios, contratos e cooperações para atender as demandas da universidade e da sociedade, de acordo com as leis vigentes e aprovação dos Conselhos Superiores;

XI – exercer o regime disciplinar no âmbito da Universidade, respeitadas as disposições legais; e

XII – estabelecer normas e critérios adequados ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas aplicáveis ao pessoal docente, discente, técnico-administrativo e terceirizado, no âmbito das unidades acadêmicas de acordo com o Regimento Geral da Instituição e com a anuência dos Conselhos Superiores.

Art. 10. A autonomia financeira e patrimonial da UFDPAr consiste em:

I – administrar o seu patrimônio e dele dispor, decidindo sobre as alienações, observada a legislação vigente e seguindo o Regimento Geral da Instituição;

II – garantir a gratuidade das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão desenvolvidas pela Universidade e regulamentadas no Regimento Geral da Instituição e normas complementares;

III – aceitar e gerir subvenções, doações, legados e cooperação financeira proveniente de convênios com entidades públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras, resguardando à Universidade o direito autoral, de difusão e desenvolvimento de pesquisas e tecnologias resultantes, conforme definido no Regimento Geral da Instituição;

IV – elaborar e executar sua proposta orçamentária, com a anuência dos Conselhos Superiores, devendo organizar e executar o orçamento de sua receita e despesa, cabendo ao responsável pela aplicação dos recursos a prestação de contas;

V – administrar as receitas advindas de arrecadação própria, com prestação de contas aos Conselhos Superiores da universidade;

VI – captar recursos junto a mecanismos, fontes, instituições e agências financiadoras de

recursos públicos, privados e sociais, com prestação de contas física e financeira, seguindo o Regimento Geral da Instituição e normas complementares;

VII – decidir sobre a distribuição, no âmbito da Universidade, dos seus recursos financeiros, observada a sua programação, atendendo as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência Estudantil, Inovação Tecnológica e outras inerentes à estrutura universitária; e

VIII - realizar operação de crédito.

TÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Art. 11. A estrutura da UFDPAr compreende os órgãos da Administração Superior e da Administração Acadêmica.

§1º. A Administração Superior compreende os Conselhos Superiores e a Reitoria.

§2º. A Administração Acadêmica compreende as Unidades Acadêmicas de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, abrangendo seus colegiados deliberativos e os cargos administrativos, com a finalidade de promover o ensino, a pesquisa e a extensão.

§3º. Os órgãos administrativos da UFDPAr, bem como suas atribuições, definidos em seu Regimento Geral, terão seus procedimentos regulados em seus respectivos regimentos.

CAPÍTULO I

DOS CONSELHOS SUPERIORES

Art. 12. Os órgãos deliberativos da Administração Superior da UFDPAr são os Conselhos Superiores e compreendem:

I – Conselho de Administração – CONSAD;

II – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE; e

III – Conselho Universitário – CONSUNI.

§ 1º - Na composição dos Conselhos Superiores os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos.

§ 2º - Quando, na composição dos Colegiados Superiores, não for alcançado o percentual referido no parágrafo anterior, serão eleitos, pelo Conselho Universitário, entre os subcoordenadores dos cursos de graduação e pós-graduação, tantos quanto sejam necessários e suficientes para atendimento do referido percentual.

Art. 13. Os Conselhos Superiores da UFDPAr reúnem-se ordinariamente, ou extraordinariamente, por convocação de seu Presidente.

Parágrafo Único. As reuniões ordinárias e extraordinárias dos Conselhos Superiores serão convocadas pelo Reitor, sendo também permitida a convocação extraordinária por requerimento de no mínimo 2/3 (dois terços) de seus respectivos membros.

Art. 14. O regulamento interno de cada Conselho estabelecerá sua organização e funcionamento, obedecidos este Estatuto, o Regimento Geral da Instituição e a legislação vigente.

Art. 15. Os Conselhos Superiores, observado o interesse institucional, poderão convidar integrantes da comunidade para participarem das reuniões, de forma consultiva, sem direito

a voto.

Art. 16. O Conselho de Administração – CONSAD, órgão deliberativo, normativo e consultivo da Universidade em matéria administrativa, financeira e patrimonial, incumbido de assegurar o regular funcionamento da Entidade, é constituído por:

I – Reitor, como Presidente;

II – Vice-Reitor, como Vice-Presidente;

VI – Os titulares das Pró-Reitorias diretamente relacionadas com as atividades de administração, planejamento, orçamento e finanças, gestão de pessoas e gestão patrimonial;

VII – Dois representantes dos órgãos suplementares da Administração Superior, conforme Regimento Geral da Instituição;

VIII – Dois representantes dos Técnicos-Administrativos em Educação, eleitos conforme o Regimento Geral da Instituição;

IX – Dois representantes estudantis, na forma da legislação vigente; e

X – Dois representantes do corpo docente, eleitos pelos seus pares de acordo com o Regimento Geral da Instituição.

Art. 17. Compete ao Conselho de Administração da UFDPAr:

I – autorizar aquisição, alienação e gravame de bens imóveis da Universidade, obedecidas as exigências da legislação pertinente;

II – autorizar a celebração de contratos, convênios e acordos que envolvam, direta e indiretamente, o comprometimento dos bens patrimoniais da Universidade;

III – elaborar e reformular o seu regimento interno;

IV – examinar e aprovar, anualmente, no prazo legal, os relatórios de gestão, inclusive a prestação de contas, os demonstrativos orçamentário, financeiro e patrimonial e os relatórios de atividades da UFDPAr, com vistas à verificação de resultados;

V – fixar taxas de serviços, emolumentos, contribuições e multas;

VI – deliberar sobre doações, alienação e baixas, a qualquer título, de bens patrimoniais, móveis, imóveis e semoventes incorporados à Universidade, ou que venham a ser constituídos;

VII – deliberar sobre a aceitação de doações, cessões de direitos e legados;

VIII – deliberar sobre ato do Reitor praticado *ad referendum* de matéria deste Conselho;

IX – deliberar sobre propostas de abertura de Concurso e de Seleção Pública para nomeação e contratação de técnicos administrativos, em conformidade com as normas existentes;

X – fixar diretrizes para programas de formação de técnicos-administrativos, em nível de pós-graduação, bem como de capacitação permanente;

XI – estabelecer normas gerais para o afastamento de técnicos-administrativos; e

XII – autorizar as solicitações de afastamento de técnicos-administrativos.

Art. 18. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE, órgão deliberativo, normativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito da UFDPAr, composto em

sua maioria por docentes do quadro permanente da Universidade, é constituído por:

I – Reitor, como Presidente;

II – Vice-Reitor, como Vice-Presidente;

III – Os titulares das Pró-Reitorias diretamente relacionadas com as atividades de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa, inovação tecnológica, extensão e assuntos estudantis;

IV – Os titulares das unidades acadêmicas de ensino de graduação, conforme definidos para composição deste Conselho no Regimento Geral da Instituição;

V – Os titulares das unidades acadêmicas de ensino de pós-graduação *stricto sensu*, conforme definidos para composição deste Conselho no Regimento Geral da Instituição;

VI – Dois representantes das Unidades Especiais de Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme definidos no Regimento Geral da Instituição;

VII – Dois representantes do corpo técnico administrativo conforme definidos no Regimento Geral da Instituição;

VIII – Dois representantes estudantis, na forma da legislação vigente; e

IX – Dois representantes do corpo docente, conforme o Regimento Geral da Instituição.

Parágrafo Único. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão deliberará em plenário ou através de Câmaras que o compõem:

a) Câmara de Ensino de Graduação;

b) Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação;

c) Câmara de Extensão; e

d) Câmara de Assuntos Estudantis.

§1º. As Câmaras terão competência deliberativa em matérias de sua área específica, cabendo recurso ao CONSUNI.

§2º. O Regimento do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão disporá sobre a composição, funcionamento e competências das Câmaras.

Art. 19. Compete ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFDPAr:

I – apresentar ao Conselho Universitário as propostas de ensino, pesquisa e extensão para a formulação da política geral da Universidade;

II – estabelecer as diretrizes da política universitária, em matéria de ensino, pesquisa e extensão, indicando as áreas prioritárias e definindo um programa institucional e permanente de avaliação;

III – definir critérios didático-pedagógicos e deliberar sobre a criação, expansão, modificação, redimensionamento e extinção de cursos ou habilitações subordinadas à Universidade, observada a legislação vigente, mediante parecer favorável do Conselho Universitário, quando onerados por encargos;

IV – aprovar os currículos dos cursos e programas de educação superior, observadas as diretrizes gerais pertinentes e as decisões dos Colegiados de cada curso;

V – normatizar os processos de seleção para ingresso em cursos e programas da Universidade,

inclusive para efeito de transferência externa e interna de alunos e matrícula de portadores de diploma de curso superior;

VI – deliberar sobre propostas de abertura de Concurso e de Seleção Pública para nomeação e contratação de docentes em conformidade com as normas existentes;

VII – definir critérios para elaboração de currículos dos cursos de graduação e pós-graduação;

VIII – deliberar sobre as decisões dos Colegiados de cursos;

IX – contribuir na reformulação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, deste Estatuto, do Regimento Geral da Instituição e dos Cursos nos aspectos didático, científico e da vida acadêmica;

X – fixar diretrizes para programas de formação docente, em nível de pós-graduação, bem como de capacitação permanente que assegure padrão de qualidade do ensino;

XI – estabelecer as normas e as diretrizes sobre organização e funcionamento dos cursos de graduação, de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e de extensão, após a apreciação de suas respectivas Câmaras, observando as deliberações das reuniões dos Colegiados de Curso;

XII – julgar, privativamente, recursos de decisões da Reitoria em matéria acadêmica e didático-científica;

XIII – aprovar, acompanhar e deliberar sobre o processo de avaliação do ensino e dos cursos de graduação da Universidade, observada a legislação vigente, após a apreciação da Câmara de Graduação;

XIV – expedir normas complementares ao presente Estatuto e ao Regimento Geral da Instituição no que tange ao ensino, pesquisa e extensão;

XV – elaborar e reformular o seu Regimento Interno;

XVI – exercer quaisquer outras atividades pertinentes à supervisão e coordenação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, que lhe forem atribuídas;

XVII – aprovar o Calendário Universitário, atendendo as especificidades de cada Campus, quando for o caso;

XVIII – aprovar normas disciplinadoras de ingresso, regime de trabalho, progressão funcional, avaliação e qualificação do pessoal docente;

XIX – estabelecer normas gerais para o afastamento de docentes;

XX – autorizar as solicitações de afastamento de docentes;

XXI – deliberar sobre ato do Reitor praticado *ad referendum* de matéria deste Conselho; e

XXII – deliberar sobre casos omissos que envolvam a organização e o funcionamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, que lhe forem atribuídas.

Art. 20. O Conselho Universitário – CONSUNI, órgão máximo, deliberativo, normativo e de última instância jurisdicional da Universidade, composto em sua maioria por docentes do quadro permanente, é constituído por:

I – Reitor, como Presidente;

II – Vice-Reitor, como Vice-Presidente;

III – Pró-Reitores;

IV – Os demais membros do Conselho de Administração e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; e

V – Três representantes da comunidade, nas áreas educacional, empresarial e saúde, indicados por suas respectivas entidades, conforme Regimento Geral da Instituição.

Art. 21. Ao Conselho Universitário compete:

I – traçar as diretrizes da Universidade e supervisionar a sua execução;

II – estabelecer, periodicamente, as diretrizes de planejamento geral da Universidade, nelas compreendidas as de caráter orçamentário, para atendimento de seus objetivos, identificando as metas e as formas de alcançá-las;

III – deliberar sobre a viabilidade de contratos e convênios que impliquem em despesas não previstas no orçamento aprovado pelo Conselho Universitário;

IV – disciplinar e organizar o processo eleitoral para escolha do Reitor e do Vice-reitor da Universidade, conforme legislação em vigor e regras eleitorais definidas neste Estatuto;

V – aprovar, por dois terços de seus membros, o Estatuto, o Regimento Geral da Instituição e suas alterações, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e o Regimento de outros órgãos que venham a ser criados, bem como aprovar emendas ao Estatuto e ao Regimento Geral da Instituição;

VI – julgar, como instância recursal, os recursos contra decisões de órgãos da administração universitária, superior e setorial em matéria administrativa, que envolvam infringência de legislação do ensino, normas regulamentares e regimentais, salvo em matéria privativa do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;

VII – julgar recursos interpostos contra decisões da Reitoria;

VIII – apreciar qualquer matéria da competência do Reitor, quando por este solicitado, respeitadas as competências privativas dos Conselhos Superiores;

IX – apreciar e aprovar o orçamento da Universidade elaborado pelo órgão competente;

X – constituir as suas comissões permanentes e transitórias;

XI – aprovar, acompanhar e deliberar sobre o processo de avaliação da Universidade, observada a legislação vigente;

XII – deliberar sobre a convocação das eleições dos representantes nos Conselhos Superiores, quando não convocadas pelas entidades respectivas;

XIII – deliberar sobre as providências necessárias ao adequado funcionamento da Universidade;

XIV – autorizar a concessão de títulos de Mérito Universitário, Professor Emérito, Técnico-Administrativo Emérito, Professor *Honoris Causa* e Doutor *Honoris Causa*;

XV – instituir prêmios honoríficos como estímulo à atividade universitária;

XVI – deliberar sobre homenagens, que alterem o espaço físico, nas dependências da Universidade;

XVII – aprovar o quadro de pessoal docente e técnico-administrativo da Universidade e suas alterações;

XVIII – deliberar sobre ato do Reitor praticado *ad referendum* de matéria deste Conselho; e

XIX – deliberar sobre os casos omissos neste Estatuto, desde que, por sua natureza, não sejam da competência de outros órgãos.

CAPÍTULO II

DA REITORIA

Art. 22. A Reitoria, órgão executivo da Administração Superior, instalada no Campus Sede, é administrada pelo Reitor, escolhido nos termos da legislação vigente.

Parágrafo Único. A estrutura e competência da Reitoria serão regidas pelo presente Estatuto e pelo Regimento Geral da Instituição.

Art. 23. Compõem a Reitoria:

I – Gabinete da Reitoria;

II – Pró-Reitorias;

III – Procuradoria Geral;

IV – Corregedoria;

V – Ouvidoria Geral;

VI – Auditoria Interna;

VII – Assessorias; e

VIII – Órgãos Suplementares.

Art. 24. O Reitor, em suas faltas e impedimentos, será substituído pelo Vice-Reitor e, na ausência de ambos, a substituição caberá ao Pró-Reitor em exercício mais antigo do quadro da UFDPAr, que contemple os requisitos legais para assumir o cargo.

§1º. Ocorrendo a vacância do cargo de Reitor, o Vice-Reitor é o substituto automático para a conclusão do mandato.

§2º. Nos casos de vacância dos cargos de Reitor e Vice-Reitor, serão organizadas eleições no prazo máximo de 60 (sessenta) dias após a abertura da vaga.

Art. 25. A eleição do Reitor e do Vice-Reitor da Universidade obedecerá aos seguintes critérios:

I – poderão concorrer aos cargos de Reitor e Vice-Reitor os professores das três classes mais elevadas da carreira ou que possuam título de Doutor, que integrem o quadro docente da universidade há mais de 05 (cinco) anos;

II – a eleição far-se-á para um mandato de 04 (quatro) anos, permitida uma reeleição;

III – compõem o colégio eleitoral o corpo docente, o corpo discente e o corpo técnico-administrativo da Universidade, e o peso dos votos de cada segmento será estabelecido através do Regimento Geral da Instituição, obedecidos os princípios estabelecidos na legislação superior pertinente; e

IV – somente terão direito a votar os docentes e os servidores do corpo técnico-administrativo integrantes dos quadros efetivos, e os alunos regularmente matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação no semestre em que se der o pleito.

§1º. As normas eleitorais previstas neste Estatuto serão complementadas através de

regulamento aprovado pelo Conselho Universitário, o qual deve ser aprovado com pelo menos 120 (cento e vinte) dias de antecedência do pleito.

§2º. O Conselho Universitário designará a comissão eleitoral que dirigirá o pleito em todo o seu processo, da publicação do Edital e inscrição das chapas até a apuração final e entrega do resultado a este Conselho.

§3º. O Reitor será nomeado pelo Presidente da República, a partir de consulta junto à comunidade acadêmica, respeitando-se a legislação específica vigente.

§4º. Após tomar posse no cargo, o Reitor nomeará o vice-Reitor.

Art. 26. A Reitoria terá regimento próprio, aprovado pelo Conselho Universitário, que disciplinará sua organização e funcionamento, bem como a estrutura administrativa e acadêmica dos órgãos que a integram e as competências e atribuições dos respectivos titulares.

Art. 27. Compete ao Reitor:

I – executar, coordenar e supervisionar a administração das atividades da Universidade e representá-la ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente;

II – zelar pela fiel execução da legislação universitária;

III – administrar as finanças da Universidade e executar a aplicação de seus recursos, de conformidade com o orçamento aprovado pelo Conselho Universitário;

IV – convocar o Conselho Universitário para disciplinar o processo de escolha do Reitor e Vice-Reitor da Universidade, e providenciar o encaminhamento devido do resultado da eleição para a posterior nomeação;

V – convocar e presidir os órgãos superiores da Universidade, fixando a pauta das sessões destes órgãos, propondo e encaminhando assuntos que devam por eles ser apreciados, com direito a voto, inclusive o de qualidade, no caso de empate;

VI – nomear e exonerar os ocupantes de cargos comissionados através de emissão de respectivos atos, respeitando-se, nos casos de cargos de gestão das unidades acadêmicas de ensino, os processos eletivos dispostos em regulamento;

VII – baixar provimentos e resoluções decorrentes de decisões dos Conselhos Superiores da Universidade, cumprindo e fazendo cumprir tais decisões, competindo-lhe o direito de veto em caso de ilegalidade, erro de fato ou grave ameaça à administração e aos fins públicos da Universidade;

VIII – superintender todos os serviços da Reitoria;

IX – estabelecer e fazer cessar as relações jurídicas e de emprego do pessoal docente e técnico administrativo da Universidade, conforme as normas estabelecidas neste Estatuto e na Legislação específica, ouvindo os órgãos deliberativos pertinentes;

X – nomear, contratar, exonerar, dispensar, demitir, aposentar e praticar atos de movimentação de pessoal do corpo docente, cumprindo as deliberações dos Cursos e Conselhos Superiores envolvidos, e técnico-administrativo da Universidade, observados o Regimento Geral da Instituição e a legislação aplicável, mediante processo devidamente instruído;

XI – exercer o poder disciplinar, na jurisdição da Universidade, nos termos da Lei, deste

Estatuto e do Regimento Geral da Instituição;

XII – delegar competência, como instrumento de descentralização administrativa e revogar as delegações no todo ou em parte;

XIII – decidir em casos de urgência, sobre matéria de competência de quaisquer órgãos da Universidade, *ad referendum*, adotando as providências necessárias à solução de problemas didáticos, científicos, administrativos ou de natureza disciplinar, desde que não vedadas por deliberação dos órgãos superiores;

XIV – celebrar acordos, convênios, contratos e outros instrumentos congêneres entre a Universidade e instituições públicas e privadas;

XV – submeter aos órgãos colegiados superiores, na forma estatutária, a prestação de contas anual da Universidade, a proposta orçamentária e a abertura de créditos adicionais;

XVI – instaurar, julgar e encerrar sindicâncias e processos administrativos ou disciplinares, cominando as penas aplicáveis;

XVII – proceder, em sessão pública e solene do Conselho Universitário, a entrega de títulos e de prêmios conferidos;

XVIII – submeter à apreciação dos Conselhos Superiores o relatório anual das atividades da Universidade;

XIX – constituir comissões especiais para estudo de assuntos específicos;

XX – dar cumprimento à convocação dos Conselhos Superiores, a requerimento de seus integrantes na forma prevista neste Estatuto, regulado em Regimento Geral da Instituição;

XXI – conferir grau e assinar diplomas;

XXII – promover os Concursos Públicos e/ou Seleção Pública para admissão de docentes e pessoal técnico administrativo atendendo as solicitações dos Cursos e órgãos competentes, cumprindo deliberações dos Conselhos Superiores;

XXIII – submeter, em última instância, ao Conselho Universitário e, conforme o caso, ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, recursos de docentes, discentes ou Técnico-Administrativo em Educação;

XXIV – emitir atos referentes à concessão de vantagens, benefícios e direitos ao pessoal docente e técnico da universidade, na forma prevista na legislação específica; e

XXV – exercer outras atribuições necessárias ao pleno exercício de suas funções, obedecendo o disposto no Regimento dos órgãos deliberativos desta Instituição.

§1º. O Reitor poderá vetar, total ou parcialmente, com efeito suspensivo, resoluções dos órgãos Deliberativos Superiores, no prazo de 30 (trinta) dias de sua aprovação, fundamentando e submetendo as razões do veto, dentro de igual prazo, ao Conselho Universitário.

§2º. Os vetos do Reitor somente serão rejeitados pelo voto contrário da maioria simples dos membros do respectivo Conselho Universitário.

Art. 28. O Vice-Reitor poderá exercer, além das atribuições que lhe são conferidas pela legislação em vigor e por este Estatuto, outras que lhe sejam delegadas pelo Reitor.

Art. 29. Os órgãos componentes da Reitoria são destinados a desenvolver as atividades da

Administração Superior, com suas respectivas atribuições definidas no Regimento Geral da Instituição.

CAPÍTULO III

DA ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA

Art. 30. As Unidades Acadêmicas de Ensino de Graduação compreendem as Coordenações dos cursos de ensino de graduação, em conformidade com o Regimento Geral da Instituição.

Art. 31. As Unidades Acadêmicas de Ensino de Pós-Graduação *Stricto Sensu* compreendem as Coordenações dos cursos de ensino de pós-graduação *Stricto Sensu*, em conformidade com o Regimento Geral da Instituição.

Art. 32. Cada Unidade Acadêmica de Ensino de Graduação e de Ensino de Pós-Graduação possuirá um Colegiado, que funcionará como órgão deliberativo de 1ª instância no que tange às questões acadêmicas de interesse da unidade. As decisões destes órgãos poderão ser objeto de deliberação dos Conselhos Superiores, conforme o Regimento Geral da Instituição.

Art. 33. As Unidades Especiais de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade são destinadas a auxiliar e desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão, mediante a execução de atividades administrativas e/ou programas e projetos, em conformidade com o Regimento Geral da Instituição.

TÍTULO III

DA ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA

CAPÍTULO I

DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS

Art. 34. As atividades acadêmicas terão a sua periodicidade definida segundo suas peculiaridades, podendo ser, entre outras, anuais, semestrais, trimestrais, intensivas ou modulares.

Art. 35. O desenvolvimento das diversas atividades acadêmicas da Universidade tem por objetivo o aprofundamento da filosofia, das ciências, da tecnologia, das letras e das artes, e a formação em nível universitário, contemplando:

- I – compromisso com relevantes aspectos éticos, políticos e sociais;
- II – comprometimento com os objetivos e princípios da Universidade; e
- III – equidade, qualidade e competência.

Art. 36. O Regimento Geral da Instituição e as normas deliberativas dos Conselhos Superiores definirão, entre outros aspectos, a organização e o funcionamento dos cursos de graduação e pós-graduação, as atividades da pesquisa e da extensão na Universidade.

CAPÍTULO II

DO ACESSO À UNIVERSIDADE

Art. 37. O acesso aos cursos de graduação e pós-graduação dar-se-á mediante processos seletivos, atendido o princípio classificatório e de acordo com as vagas oferecidas.

Parágrafo único. Os processos seletivos referidos neste artigo serão definidos por normas complementares, baixadas pelos órgãos competentes da Instituição.

TÍTULO IV

DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

Art. 38. A Comunidade Universitária será constituída pelos professores, estudantes, servidores técnico-administrativos e demais colaboradores, diversificados em suas atribuições e unificados em seus objetivos.

Art. 39. As competências, as responsabilidades, os direitos e os deveres da comunidade universitária estão definidos neste Estatuto, no Regimento Geral da Instituição e na legislação pertinente.

CAPÍTULO I

DO CORPO DOCENTE

Art. 40. O corpo docente da Universidade é constituído por professores integrantes da carreira do Magistério Superior e por professores contratados temporariamente, Professores com outros tipos de vínculo, nos termos do Regimento Geral da Instituição e normas vigentes, lotados nas Unidades Acadêmicas de Ensino de Graduação e que exercem atividades inerentes ao ensino, à pesquisa e à extensão e outras que visem a integração dos discentes na vida universitária e seu ajustamento ao futuro exercício profissional.

Art. 41. As diretrizes para o desenvolvimento das atividades mencionadas neste capítulo serão definidas no Regimento Geral da Instituição.

Art. 42. O ingresso, a nomeação, a posse, o regime de trabalho, a promoção, o acesso, a aposentadoria e a dispensa do docente serão regidas pela legislação disciplinadora da matéria, pelo Regimento Geral da Instituição, pelas disposições do Plano de Carreira e pelas resoluções do Conselho Universitário e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Art. 43. A Universidade promoverá os meios, inclusive junto a órgãos públicos pertinentes, para assegurar o crescente aprimoramento e qualificação do seu pessoal docente, bem como incentivar a adoção de sistemas de avaliação continuada ao seu desempenho institucional.

CAPÍTULO II

DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Art. 44. O corpo técnico-administrativo da UFDPAr é composto pelos servidores integrantes da Carreira Técnico-Administrativa em Educação do quadro efetivo da Universidade e os contratados temporariamente para prestarem serviços a UFDPAr nos termos da legislação vigente.

Parágrafo Único. Sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações, são atribuições gerais dos servidores técnico-administrativos em educação da UFDPAr:

I – planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II – planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; e

III – executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º. As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

§ 2º. A atuação dos servidores técnico-administrativos junto a programas de pós-graduação da UFDPAr será definida em regulamento específico, observada a legislação vigente.

Art. 45. O ingresso, a nomeação, a posse, o regime de trabalho, a promoção, vacância, remoção, redistribuição, aposentadoria, previdência, além dos direitos, deveres e vantagens são os estabelecidos no respectivo Plano de Carreira previsto na legislação em vigor e nas resoluções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho Universitário e Conselho de Administração.

Art. 46. A Universidade promoverá, diretamente ou através de cooperação com outras instituições, cursos, estágios, conferências e quaisquer outras modalidades de capacitação para aperfeiçoamento crescente do seu corpo técnico-administrativo.

CAPÍTULO III

DO CORPO DISCENTE

Art. 47. O corpo discente da UFDPAr é constituído pelos alunos matriculados nas diversas disciplinas dos cursos de graduação e de pós-graduação e compreende alunos regulares e especiais.

§1º. Aluno regular é aquele matriculado nos cursos vinculados ao ensino de Graduação, de Pós-Graduação *lato sensu* e nos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*.

§2º. Aluno especial será aquele inscrito em cursos de extensão, disciplinas isoladas da graduação ou pós-graduação ou atividades congêneres.

§3º. O Regimento Geral da Instituição disciplinará as atividades do corpo discente.

§4º. Somente os alunos regulares podem exercer os direitos e as prerrogativas definidos no Regimento Geral da Instituição.

§5º. Os alunos especiais podem desenvolver apenas as atividades específicas à sua forma de inserção na Universidade.

Art. 48. É livre a organização do segmento estudantil, cabendo-lhe definir suas formas de representação e de identificação de suas entidades.

Parágrafo único. Será reconhecido como órgão de representação dos membros do corpo discente, no plano da Universidade, o Diretório Central dos Estudantes (DCE).

Art. 49. O segmento estudantil terá representação nos órgãos colegiados de acordo com a legislação vigente e na forma que dispuser o Regimento Geral da Instituição.

Art. 50. A Universidade prestará assistência ao corpo discente, sem prejuízo de suas responsabilidades com os demais membros da comunidade universitária, conforme o Regimento Geral da Instituição.

TÍTULO V

DAS DISTINÇÕES UNIVERSITÁRIAS

CAPÍTULO I

DOS DIPLOMAS, CERTIFICADOS E TÍTULOS

Art. 51. A Universidade conferirá grau e expedirá o correspondente Diploma ao estudante regular que concluir curso de graduação ou de pós-graduação *stricto sensu*, observadas as exigências legais, as contidas neste Estatuto, no Regimento Geral da Instituição e nos regulamentos específicos.

Art. 52. A Universidade expedirá o correspondente Certificado ao estudante que concluir curso de pós-graduação *lato sensu*, de aperfeiçoamento, de extensão, de disciplina isolada ou atividades de outra natureza, observadas as exigências legais e institucionais.

Art. 53. A Universidade, através do Conselho Universitário, poderá outorgar títulos honoríficos:

I – Mérito Universitário, a personalidade que se tenha distinguido por relevantes serviços prestados à Universidade;

II – Professor Emérito, a docente aposentado na UFDPAr que tenha alcançado posição eminente em atividades universitárias;

III – Técnico-Administrativo Emérito, a técnico-administrativo aposentado na UFDPAr que tenha alcançado posição eminente em atividades universitárias;

IV – Professor *Honoris Causa*, a professor não pertencente ao corpo docente da UFDPAr e que a esta tenha prestado relevantes serviços;

V – Doutor *Honoris Causa*, a personalidade eminente não pertencente aos quadros da UFDPAr, que tenha contribuído, de maneira notável, para o progresso das ciências, das letras, das artes, da educação e da cultura em geral, ou que tenha prestado relevantes serviços ao País ou à Instituição.

§ 1º. A proposta de concessão dos títulos honoríficos será definida no Regimento Geral da Instituição.

§ 2º. A outorga dos títulos honoríficos será feita em sessão solene do Conselho Universitário.

TÍTULO VI

DA ORGANIZAÇÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA

CAPÍTULO I

DO PATRIMÔNIO

Art. 54. O patrimônio da Universidade, administrado pelo Reitor, com observância nas normas estatutárias e regimentais, é constituído de:

I – bens móveis e imóveis, direitos e valores que lhe pertençam;

II – bens patrimoniais da UFDPAr, disponibilizados para o funcionamento, na data de publicação da lei de sua criação;

III – bens e direitos que a UFDPAr vier a adquirir ou incorporar;

IV – bens, direitos e valores que, a qualquer título, lhe sejam assegurados ou transferidos;

V – doações e subvenções recebidas de pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, nacionais ou internacionais;

VI – incorporações que resultem de serviços realizados pela UFDPAr, observados os limites da legislação pertinente; e

VII – os que vierem a ser constituídos na forma legal.

§1º. A Universidade poderá receber doações, legados, cessões temporárias de direitos efetuados por pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, nacionais ou internacionais.

§2º. As doações, alienações e baixas a qualquer título, de bens patrimoniais incorporados à Universidade, deverão ter a prévia autorização do Conselho de Administração, observada a legislação pertinente.

§3º. Os bens e direitos da UFDPAr serão utilizados na realização de suas finalidades, conforme disposições legais.

§4º. A UFDPAr poderá alienar, permutar e adquirir bens, ouvido o Conselho Universitário.

CAPÍTULO II

DAS RECEITAS OU DOS RECURSOS FINANCEIROS

Art. 55. As receitas e os recursos financeiros da Universidade serão provenientes de:

I – dotações que lhe forem consignadas no Orçamento da União, créditos adicionais, transferências e repasses que lhe forem conferidos;

II – doações, auxílios e subvenções que venham a ser concedidos pela União, Estados e Municípios ou por quaisquer entidades públicas ou privadas;

III – recursos provenientes de convênios, cooperações, acordos, subvenções, desonerações e contratos celebrados com instituições ou organismos nacionais ou internacionais, observada a regulamentação pertinente;

IV – resultados de operações de crédito e juros bancários, nos termos da lei;

V – receitas eventuais, a título de retribuição por serviços prestados a terceiros, compatíveis com a finalidade da Instituição, nos termos do deste Estatuto e Regimento Interno;

VI – taxas, anuidades e emolumentos que forem cobrados pela prestação de serviços educacionais, com observância do Regimento Geral da Instituição e legislação pertinente;

VII – receitas provenientes de patentes, marcas, direitos autorais e outros previstos em lei; e

VIII – outras receitas, na forma da Lei.

Art. 56. Os bens e direitos da Universidade serão utilizados exclusivamente no cumprimento dos seus objetivos.

CAPÍTULO III

DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Art. 57. O exercício financeiro da UFDPAr coincidirá com o ano civil e o seu orçamento é anual.

§1º. As receitas com fonte na arrecadação própria da Universidade, poderão ser geridas mediante possibilidade de extrapolar o exercício financeiro, segundo procedimentos demandados pela legislação vigente.

§2º. As doações, legados e subvenções de qualquer natureza, que forem destinados à Universidade por pessoas físicas ou jurídicas, de direito privado ou público, inclusive de Estados, Distrito Federal, Municípios, outros países, organismos internacionais e organismos multilaterais, serão constituídas como recursos na forma da legislação vigente.

Art. 58. Os programas e projetos, cuja execução exceda o exercício financeiro, deverão constar do orçamento plurianual de investimentos e dos orçamentos subsequentes.

Art. 59. O Reitor prestará contas anualmente ao Conselho de Administração e ao Conselho Universitário.

Parágrafo Único. A prestação de contas e o Relatório Anual serão submetidos até o último dia útil do mês de janeiro do ano seguinte ao exercício vencido.

TÍTULO VII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 60. A Universidade, mediante convênios, poderá utilizar os serviços públicos ou privados, existentes na Comunidade no cumprimento de seus objetivos institucionais, observando a legislação pertinente.

Art. 61. Todos os atos de investidura em cargo ou função e de matrículas em cursos da Universidade importam no cumprimento da legislação específica, deste Estatuto, do Regimento Geral da Instituição e dos atos das autoridades universitárias.

Art. 62. A implantação da estrutura da Universidade será feita progressivamente, por deliberação do Conselho Universitário.

Art. 63. A manutenção de serviços próprios de pesquisa, experimentação, demonstração e aplicação ater-se-á aos limites dos objetivos da Universidade.

§1º. Os produtos ou serviços oriundos da pesquisa constituirão propriedades da Universidade, respeitada a legislação vigente.

§2º. A Universidade poderá desenvolver pesquisa e experimentação em conjunto com outras instituições públicas e privadas.

Art. 64. O Regimento Geral da Instituição será elaborado em conformidade com o disposto neste Estatuto e submetido à aprovação dos órgãos competentes.

Art. 65. Todas as modificações do presente Estatuto ou do Regimento Geral da Instituição, deverão ser aprovadas em sessão especial do Conselho Universitário, aprovadas por 2/3 (dois terços) dos membros.

Art. 66. Fica determinado que o Conselho Universitário - CONSUNI, após a aprovação do presente Estatuto pelo Ministério da Educação, nos termos do artigo 25 da Lei nº. 13.651/2018, nomeará, no prazo de 15 dias, a Comissão Estatuante, garantindo o amplo debate e as representações eleitas dos segmentos da comunidade universitária do estatuto, a qual terá o prazo de 180 dias, com a finalidade de revisar o presente Estatuto, para que seja apreciada e aprovada pelo Conselho Universitário, e após a sua aprovação, ser encaminhada ao Ministério da Educação, para as providências cabíveis, nas instâncias competentes.

Art. 67. Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pelo Conselho Universitário e, tratando-se de matéria acadêmica ou didático-científica, pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Art. 68. O presente Estatuto entrará em vigor na data da publicação da Portaria Ministerial de homologação de sua aprovação no Diário Oficial da União.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO

RESOLUÇÃO Nº 002/2020, DE 14 DE OUTUBRO DE 2020

CONSELHO UNIVERSITÁRIO

Aprova o Plano de Integridade da Universidade Federal do Delta do Parnaíba.

O Reitor da Universidade Federal do Delta do Parnaíba e Presidente do Conselho Universitário, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista decisão do mesmo Conselho na reunião de 06 de outubro de 2020 e, considerando:

- o Processo Nº 23855.002102/2020-05;
- o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017; e
- a Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019, da Controladoria-Geral da União.

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Plano de Integridade da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, nos termos do Anexo a esta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, conforme disposto no Parágrafo Único, do art. 4º, do Decreto nº 10.139/2019, justificando-se a urgência na excepcionalidade operacional da atividade administrativa no contexto de calamidade pública decorrente da pandemia pela COVID-19 e a necessidade de sua regulamentação.

Prof. Dr. Alexandre Marinho Oliveira
Reitor



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO
PRO-REITORIA DE PLANEJAMENTO
DIRETORIA DE GOVERNANÇA**

PLANO DE INTEGRIDADE

Parnaíba – PI

2020

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO E COMPROMETIMENTO

INTRODUÇÃO AO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

INSTAURAÇÃO DOS ÓRGÃOS INTERNOS DE INTEGRIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

HISTÓRICO

PRINCÍPIOS E OBJETIVO

MISSÃO, VALORES E VISÃO

RESULTADOS SOCIAIS

QUADRO FUNCIONAL

ESTRUTURA ESTATUTÁRIA

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

CONSELHO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO

CONSELHO UNIVERSITÁRIO

REITORIA

ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA

CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

CORPO DISCENTE

MAPEAMENTO DA INTEGRIDADE

GESTÃO DE RISCOS

LEVANTAMENTO DE RISCOS A INTEGRIDADE

RISCOS A INTEGRIDADE

MONITORAMENTO DO PLANO DE INTEGRIDADE

DIRETRIZES PARA MONITORAMENTO

INSTAURAÇÃO DO MONITORAMENTO

CAPACITAÇÃO

COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

AÇÕES A DESENVOLVER

COMISSÃO DE ÉTICA (a ser elaborado quando da instalação do órgão interno)

CAPACITAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS RISCOS À INTEGRIDADE

ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO CONTÍNUO

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

CORREGEDORIA (a ser elaborado quando da instalação do órgão interno)

CAPACITAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS RISCOS À INTEGRIDADE

ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO CONTÍNUO

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

CONTROLADORIA (a ser elaborado quando da instalação do órgão interno)

CAPACITAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS RISCOS À INTEGRIDADE

ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO CONTÍNUO

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

AUDITORIA INTERNA (a ser elaborado quando da instalação do órgão interno)

CAPACITAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS RISCOS À INTEGRIDADE

ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO CONTÍNUO

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

COMISSÃO PERMANENTE DE ACESSO A INFORMAÇÃO (a ser elaborado quando da instalação do órgão interno)

CAPACITAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS RISCOS À INTEGRIDADE

ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO CONTÍNUO

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

COMISSÃO DE INTEGRIDADE (a ser elaborado quando da instalação do órgão interno)

CAPACITAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS RISCOS À INTEGRIDADE

ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO CONTÍNUO

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

REFERÊNCIAS

GLOSSÁRIO – Em elaboração contínua

APÊNDICE I – Avaliação de Riscos

ANEXO A – Portarias de Provimento dos OII

APENSO A1 – Portaria 51 de 20 de maio de 2020

APENSO A2 – Portaria 54 de 29 de maio de 2020

APENSO A3– Portaria 78 de 05 de agosto de 2020

APRESENTAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Integridade somos todos nós! Este é o lema da campanha desenvolvida pelo governo federal. Assim, aliado ao esforço de toda a Administração Pública na busca por entregar o melhor ao público a que servimos, tenho a grata satisfação de apresentar à nossa instituição e a toda sociedade o Plano de Integridade a que nos ateremos na busca por alcançar o máximo valor público nos resultados da UFDPAr.

Este plano é dinâmico e tem características definidas pelo estado de mudança pelo qual passamos. Está aberto a colaborações e aperfeiçoamentos, servindo para incrementar a governança dessa IFES através da gestão dos riscos presentes em nossos inúmeros processos operacionais. É uma primeira versão e será revisado e atualizado sempre que necessário ou, anualmente, de ofício. Toda colaboração será especialmente bem-vinda.

Pautado pelos valores que praticamos, Ética, Coletividade, Desenvolvimento, Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe, Equidade e Ciência, aqui elencados, expresso meu total comprometimento em zelar pelo cumprimento, monitoramento e aperfeiçoamento tempestivos das medidas definidas neste instrumento, empregando meu melhor juízo e os melhores meios disponíveis.

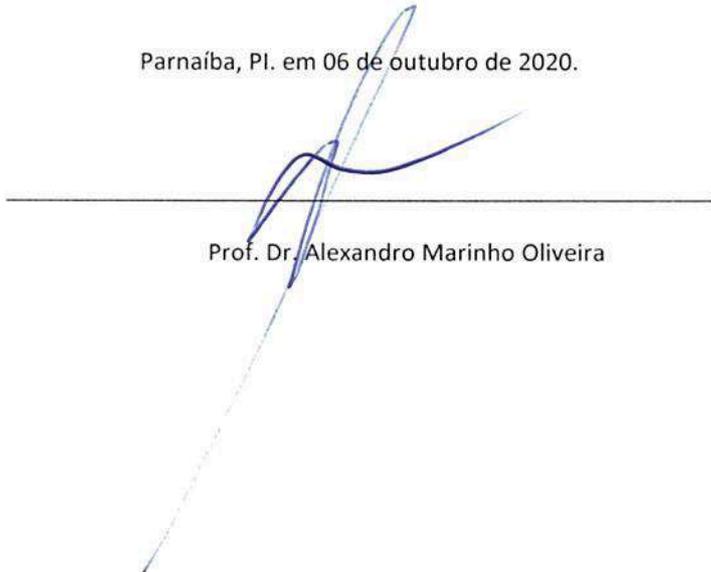
A integridade na UFDPAr significa que o dinheiro público investido será bem aplicado, visando o atendimento de nossa missão e buscando alcançar a visão que aqui expressamos, entregando educação de qualidade, pesquisas de escol, ações de extensão relevantes e acolhendo em nossas clínicas-escolas e laboratórios, com solidariedade e empatia, aos que, na forma prevista, nos procurarem, sem qualquer discriminação.

Ao meu comprometimento alio o comprometimento de todos os servidores aqui lotados, pois a integridade da UFDPAr virá, principalmente, da integridade pessoal de cada agente público que contribui para o alcance de nossos objetivos. Observe-se que são agentes públicos os contratados, os servidores temporários, contratados por tarefa ou tempo certo e também os servidores efetivos. Somos todos servidores do público.

Estamos momentaneamente passando por uma fase difícil, sendo afetados por uma pandemia mortal e impactados por novas formas de trabalho. Sabemos, contudo, que temos que nos adaptar e superar as dificuldades com legitimidade, criatividade, muita boa vontade e zelo pelo que é público e, portanto, também nosso.

Certo de contar com todos para com integridade alcançarmos uma socialmente justa e boa governança, peço a todos uma leitura atenta e que nos esforcemos diuturnamente para empregar o máximo de nossas capacidades para bem servir, pois nunca devemos esquecer do que somos: servidores do público!

Parnaíba, PI. em 06 de outubro de 2020.



Prof. Dr. Alexandro Marinho Oliveira

INTRODUÇÃO AO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O Decreto 9203 de 22 de novembro de 2017 dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, elencando diversos aspectos a serem considerados para poder bem implementá-la e obter integridade em sua acepção mais ampla. Em visão ampla o normativo estabelece orientações para que a UFDPAr adote procedimentos de estruturação, execução e monitoramento de seu Programa de Integridade e dá outras providências.

Verifica-se da leitura atenta que a norma elenca três fases, as duas primeiras mais diretamente relacionadas à estruturação do Programas de Integridade e a terceira à sua execução e monitoramento, a qual se desdobra em uma quarta fase relativa à expansão do programa, eventualmente abrangendo parceiros externos públicos ou privados.

De forma mais detalhada, verifica-se que estabelece serem princípios da governança pública a serem seguidos pela UFDPAr: a capacidade de resposta; a integridade; a confiabilidade; a melhoria regulatória; a prestação de contas e responsabilidade; e a transparência.

Elenca que na busca da governança pública, os órgãos públicos devem direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; devem promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, em especial aqueles prestados por meio eletrônico; passaram a monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas; articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público; fazer a alta administração incorporar padrões elevados de conduta para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades; implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, na transparência e na capacitação, destarte privilegiando ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores; avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios; manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente; definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a propiciar e fortalecer o acesso público à informação.

Fixa, que para bem executar a governança pública, a UFDPAr empregará os mecanismos: de liderança, que compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações privilegiando a integridade, a competência, a responsabilidade e a motivação; de definição de uma estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade do órgão alcancem o resultado pretendido; de controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, preservando sempre a legalidade e a economicidade no dispêndio de recursos públicos.

A alta administração da UFDPAr, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, está implementando e mantendo mecanismos, instâncias e práticas de governança que incluirão, no mínimo, formas de acompanhamento de resultados, soluções para melhoria do desempenho de seus órgãos, bem como inserindo instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

Com a finalidade de assessorar o Presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal o supracitado Decreto instituiu o Comitê Interministerial de Governança (CIG), a quem compete, dentre outras coisas propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública. A atual interação da UFDFPar com o CIG e a Controladoria Geral da União (CGU) é, portanto, imprescindível.

Cabe à UFDFPar executar a política de governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG e CGU. É também oportuno à UFDFPar encaminhar ao CIG propostas relacionadas à proposição de medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública e à aprovação de recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de governança específicos. Cabe-lhe também fomentar o incentivo e a monitoração da aplicação das melhores práticas de governança no âmbito de sua administração, bem como a edição das resoluções necessárias ao exercício de suas competências.

Na UFDFPar instaurou-se a governança criando e definindo órgãos e alocando recursos e pessoal, que auxiliarão a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes de governança previstos no supracitado Decreto, capazes de incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório, além de promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG e pela CGU em seus manuais e em suas resoluções, cabendo ainda aos órgãos instituídos elaborar manifestação técnica relativa aos temas de suas competências. A estes órgãos resolveu denominar Órgãos Internos de Integridade (OII) como instâncias específicas da gestão da Integridade.

A UFDFPar resolveu, inicialmente, prever como OII:

- a) o Comitê Gestor de Integridade, Riscos e Controle (CGIRC);
- b) a Unidade de Gestão de Integridade (UGI);
- c) a Diretoria de Governança (DG)
- d) a Ouvidoria e a Comissão Permanente de Acesso à Informação;
- e) a Comissão de Ética;
- f) a Corregedoria;
- g) a Controladoria;
- h) a Auditoria Interna (AI); e
- i) as Comissões de Integridade (CI) específicas para as Clínicas-Escolas e Estação de Piscicultura.

Para total transparência, os OII publicarão suas atas e resoluções em sítio eletrônico, ressalvado conteúdo sujeito a sigilo.

Ainda no afã da busca da boa governança, além das medidas já em vigor para estabelecer o sistema de gestão de integridade, a alta administração da UFDFPar deverá manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, cuja implementação e aplicação será, desde seu início, de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público, privilegiando a integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais e estabelecendo controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada sempre a relação custo-benefício, utilizando dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Em específico, a Auditoria Interna deverá adicionar valor e melhorar as operações para o alcance dos objetivos da UFDPAr, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança. Deverá valer-se da realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente. Servir-se-á da adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria, bem como pela promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.

A UFDPAr está em contínuo desenvolvimento de seu Programa de Integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção.

O Programa de Integridade, necessariamente, foi estruturado: no comprometimento e apoio da alta administração; na existência de unidade responsável pela implementação na entidade; na análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e no monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade, atribuições da UGI, executadas através da Diretoria de Governança (DG).

INSTAURAÇÃO DOS ÓRGÃOS INTERNOS DE INTEGRIDADE

Como primeira atividade para a estruturação formal da governança na UFDPAr, foi instituído, conforme a PORTARIA UFDPAr Nº 51, DE 20 DE MAIO DE 2020, o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (CGIRC), órgão colegiado, deliberativo, composto pelo Reitor, como Presidente, Vice-Reitor, como Vice-Presidente e pelos titulares das seguintes unidades organizacionais: Pró-Reitoria de Planejamento; Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Ensino de Graduação; Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários; Superintendência de Tecnologia da Informação; e Prefeitura Universitária.

Compete ao CGIRC deliberar e estabelecer normativos sobre: a sensibilização quanto a mudança das práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento e a instituição de estruturas adequadas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos; a promoção do desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e a adoção de boas práticas de governança, de integridade, de gestão de riscos e de controles internos; a integração harmônica e eficiente dos agentes responsáveis pela governança, pela integridade, pela gestão de riscos e pelos controles internos; a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações; a elaboração e aprovação de políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da integridade, da gestão de riscos e dos controles internos; a supervisão do mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público; a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação na UFDPAr; a definição dos limites de exposição a riscos globais da UFDPAr, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública ou atividade; a aprovação e supervisão do método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão; e monitoração das recomendações e orientações deliberadas pelo CGIRC.

Para cumprimento de suas competências, o CGIRC reunir-se-á, ordinariamente, uma vez a cada mês e, extraordinariamente, por convocação de seu Presidente.

Seguindo-se à instituição do CGIRC, foi designada pela PORTARIA Nº 54, DE 29 DE MAIO DE 2020, como Unidade responsável pela Gestão da Integridade (UGI) no âmbito da Universidade Federal do Delta do Parnaíba a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), tendo como objetivos na UFDPAr: a coordenação da elaboração e revisão do Plano de Integridade, com vistas à prevenção e à mitigação de vulnerabilidades; a coordenação da implementação do Programa

de Integridade e a execução de monitoramento contínuo da governança; a orientação e o treinamento dos servidores com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade; a promoção de outras ações relacionadas à gestão da integridade em conjunto com as demais unidades da Universidade.

À Reitoria caberá prover o apoio técnico e administrativo necessário ao pleno funcionamento da UGI.

Através da PORTARIA 078 de 05 DE AGOSTO DE 2020, a UFDPAr proveu o cargo na Diretoria de Governança (DG) cabendo a essa Diretoria realizar executivamente as atividades para que a UGI exerça suas competências, notadamente os esforços de estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade, a orientação, o treinamento e a promoção de outras ações relacionadas à redação e implementação do Plano de Integridade, sempre em conjunto com as demais unidades da Universidade.

A DG é dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências, além de ter acesso às demais unidades e ao mais alto nível hierárquico do órgão ou entidade.

A DG trabalha inicialmente na estruturação do Plano de Integridade. A estruturação do Plano de Integridade já ocorre em três etapas:

A primeira constitui-se em o levantamento da situação dos órgãos e funções de integridade e, caso necessário, no estabelecimento de medidas para sua criação ou fortalecimento;

A segunda envolve o levantamento de riscos esperados para a integridade e o estabelecimento de medidas de tratamento, sendo que um levantamento prévio já consta do PI e será paulatinamente, com a implantação dos OII, revisto de ofício; e

A terceira consiste, utilizando dos resultados das etapas precedentes, em a elaboração e a aprovação do primeiro Plano de Integridade, em sua versão inicial e a ser posteriormente consolidado e robustecido com a instalação dos OII1.

O Programa de Integridade da UFDPAr refere-se a toda a Universidade, incluindo seus setores e áreas, todos os servidores ou agentes públicos na sua relação com a administração e realização de suas tarefas, ao relacionamento com e às empresas e estabelecimentos privados, bem como aos órgãos e entidades públicas que estabelecerem relações com a Universidade, seja no fornecimento, ou na prestação de serviços, ou na regulação, ou em outros tipos de interação, bem como ao usuário de quaisquer dos serviços por ela prestados.

De suma importância para a apreciação desta versão inicial do PI e das ações em curso e planejadas é mister ressaltar que função de lei, a realização de concursos para provimento de cargos na UFDPAr encontra-se, no momento, impedida. A aprovação do Estatuto ainda não ocorreu e com isto ainda não há o Regimento Geral e tampouco normatização regimental de seus órgãos internos. O processo de criação e melhoramento de universidades é lento e permanente. Contudo, esta versão espelha, no que ainda não foi implementado, o determinado pelas normas legais sobre integridade e o planejado para acontecer conforme aprovado pelo Conselho Universitário e promulgado pelo Reitor da UFDPAr.

¹ Destarte, o Plano de Integridade aprovado permanecerá sendo revisto e aprimorado com a instalação dos OII, de forma a buscar e garantir a integridade pública na UFDPAr.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

A Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), instituição de ensino superior, de pesquisa e extensão, é pessoa jurídica de direito público mantida pela União, criada pela Lei nº 13.651, de 11 de abril de 2018, publicada no Diário Oficial da União de 12 de abril de 2018, por desmembramento da Universidade Federal do Piauí (UFPI), com integração do Campus Ministro Reis Velloso, sede e foro no município de Parnaíba, Estado do Piauí. É uma Autarquia Educacional, vinculada ao Ministério da Educação, dotada de autonomia didático-pedagógica e científica, administrativa e de gestão financeira, orçamentária e patrimonial, nos termos da Constituição, regendo-se pela legislação federal, pelo presente Estatuto, pelos Regimentos e Resoluções emanadas de seus Conselhos Superiores.

A UFDPar fica situada no extremo norte do Estado do Piauí, distando, por via rodoviária, de 354 quilômetros de Teresina. É localizada à Av. São Sebastião, nº 2819, CEP 64202-020, em Parnaíba-PI.

O município de Parnaíba possui uma população de mais de 140 mil habitantes, sendo o segundo mais populoso do Estado. É um dos quatro municípios litorâneos (além de Ilha Grande, Luís Correia e Cajueiro da Praia) do estado, sendo possuidor de belezas naturais, algumas dotadas de grande valor histórico para o Piauí. Nas proximidades do centro da cidade, na região denominada de Porto das Barcas, existem inúmeros imóveis históricos. O município desponta como importante centro turístico piauiense, sendo a principal base de apoio para quem deseja conhecer o litoral do Piauí, o Delta do Rio Parnaíba, os Lençóis Maranhenses e a Costa Oeste do Estado do Ceará.

A região do Delta do Parnaíba unifica, por suas características históricas geográficas, biológicas e até mesmo sociais, econômicas e culturais, regiões pertencentes aos estados do Ceará, Piauí e Maranhão. Nesta região a cidade de Parnaíba ocupou historicamente uma posição de destaque quando ocorreram dois ciclos econômicos de significado nacional, o primeiro baseado na produção de charque e o segundo na produção de cera de carnaúba. Hoje, apesar da perda da posição de destaque econômico nacional, ainda é Parnaíba a cidade motora do desenvolvimento desta região. Suas escolas e feiras, seus hospitais e órgãos governamentais, seus bancos e também seu comércio ainda servem e sustentam esta comunidade de tríplice subordinação territorial.

Parnaíba é a maior cidade da região deltáica, considerada o centro receptor e difusor do desenvolvimento da região. Possui uma boa infra-estrutura urbana com hospitais, escolas, comércio variado, uma boa rede hoteleira, o campus da Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Outros municípios como Luís Correia, Ilha Grande, Cajueiro da Praia, Joaquim Pires, Bom Princípio, Buriti dos Lopes, Murici dos Portelas (no Estado do Piauí), Araioses, Tutóia, Paulino Neves, Magalhães de Almeida e Água Doce (no Estado do Maranhão), Chaval, Barroquinha, Granja, (no Estado do Ceará) dependem da infraestrutura já implantada em Parnaíba.

HISTÓRICO

A UFDPar tem sua origem na Faculdade de Administração do Piauí, que foi autorizada a funcionar pelos pareceres números 57 e 900 datados de 07 de fevereiro de 1969 e de dezesseis de dezembro de 1970 respectivamente, ambos do então Conselho Federal de Educação. A Fundação Educacional de Parnaíba, criada em 04 de junho de 1966 foi a entidade mantenedora da Faculdade de Administração. Sua instalação ocorreu em 03 de março de 1969.

Posteriormente, em 01 de março de 1971, veio a ocorrer a incorporação da Faculdade de Administração do Piauí à Universidade Federal do Piauí quando aquela ainda funcionava no prédio do Ginásio São Luiz Gonzaga. Dentre os desafios de então estava o crescimento da infraestrutura e do número de cursos superiores no município e esta ocorrência visava atender os anseios da região. Entendia-se que a Faculdade iria crescer, agregando outros cursos e tornando-se um Campus da UFPI.

A construção da infraestrutura do futuro Campus, posteriormente denominado Campus Ministro Reis Velloso (CMRV), foi iniciada no dia 11 de outubro de 1971, porém somente no dia 6 de setembro de 1975 o Curso de

Administração de Empresas começou a funcionar em suas novas instalações, na Avenida São Sebastião, endereço atual da UFDPAr. Estas obras foram terminadas em 1978, permitindo o acréscimo dos cursos relativos às graduações de nível superior em Ciências Econômicas, Ciências Contábeis (1976) e Licenciatura Plena em Pedagogia-Magistério (1984).

Em setembro de 1992 o CMRV foi equiparado a Centro na estrutura organizacional da UFPI e em março de 1997, através do Ato da Reitoria nº. 050/1997, foram criados os Departamentos de Ciências da Administração e Informática, de Ciências Sociais da Educação e do Desporto, de Ciências Contábeis e Jurídicas e de Ciências Econômicas e Quantitativas.

Ainda em 1997, o CMRV, através da Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG), passou a ofertar cursos de Especialização nas áreas de Matemática, Metodologia do Ensino Superior, Administração de Pequenas e Médias Empresas e de Administração de Organizações Educacionais, dentre outros. Desta data em diante a oferta de cursos de expansão foram crescendo em número e diversificação.

No ano de 2001, a Diocese da cidade de Parnaíba tornou-se parceira importante da instituição, contribuindo sobremaneira para que passasse a ser também oferecido o Curso de Graduação em Teologia.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPI 2005-2009, visando ao atendimento das expectativas da sociedade brasileira em busca de melhor qualificação e mais justiça social, apresentou e realizou o projeto de expansão da UFPI, nele incluído o CMRV. Materializando em parte as metas específicas tidas no PDI, o CMRV tornou-se parcela importante do projeto de expansão da UFPI, pois nele foram criados sete novos cursos, fixando-o como pólo de referência em Ensino Superior na sua região de influência.

Assim, em 2006 o CMRV, como parcela do projeto de Expansão da UFPI, acrescentou à sua oferta de cursos superiores os cursos de Biomedicina, Turismo, Fisioterapia, Engenharia de Pesca, Psicologia, Biologia e Matemática. A infraestrutura foi sendo paulatinamente aumentada para atender tempestiva e convenientemente aos novos cursos instalados.

Em 11 de abril de 2018 o então CMRV deu origem à UFDPAr.

PRINCÍPIOS E OBJETIVO

Visando cumprir sua missão, incorporando valor e resultados à sociedade a qual serve, a UFDPAr orienta-se pelos seguintes princípios:

- a) é a educação superior um bem público e gratuito, a ser incorporado à sociedade com qualidade acadêmica e pertinência social;
- b) do reconhecimento da universalização do conhecimento e da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) do apoio às tecnologias e inovações sustentáveis;
- d) do pluralismo (da pluralidade) de ideias, de pensamento e da interculturalidade;
- e) da democratização da educação e da equidade na oportunidade de acesso e na permanência;
- f) da liberdade acadêmica sem discriminação de qualquer natureza, da promoção da cultura de paz, dos direitos humanos e da democracia, como elementos pedagógicos e organizativos da universidade;
- g) do respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação;
- h) da valorização da cultura, manifestações artísticas e populares;
- i) da responsabilidade socioambiental e da sustentabilidade;
- j) da laicidade, da liberdade religiosa, de credo e não credo;
- k) da adequação em prioridade, do desempenho da Universidade às demandas regionais;

- l) da integração da Universidade, através de atividades acadêmicas, com todas as ofertas educacionais desenvolvidas por outros sistemas de ensino;
- m) da integração da Universidade aos sistemas produtivos, no âmbito das políticas públicas, setores da sociedade civil e de desenvolvimento comunitário;
- n) da interdisciplinaridade das áreas de conhecimento; e
- o) do avanço do conhecimento e atualização em todos os campos do saber.

A UFDPAr, conforme estabelecido pela lei de criação, tem o seguinte objetivo: ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento, promover extensão universitária e concretizar sua inserção regional. Deste objetivo primordial a UDDPar derivou objetivos com maior nível detalhamento que constam em seu Estatuto.

MISSÃO, VALORES E VISÃO

A UFDPAr em reunião ordinário do Conselho Universitário, decidiu aprovar como sendo sua missão, valores e visão:

Missão: Formar profissionais, produzir e socializar conhecimento científico com ética e inovação comprometidos com o desenvolvimento da excelência no ensino, pesquisa e extensão para atuar com qualidade na sociedade e promover transformações sociais, políticas, inclusivas e sustentáveis, constituindo-se como instituição estratégica para as questões regionais, nacionais e internacionais;

Visão: Ser referência no ensino, pesquisa e extensão de qualidade, capazes de gerar e transferir conhecimentos que atuem e se integrem aos diferentes contextos sociais, encontrando soluções sustentáveis e inovadoras que contribuam no desenvolvimento local, regional e global; e

Valores: Ética, Coletividade, Desenvolvimento, Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe, Equidade e Ciência.

ESTRUTURA ESTATUTÁRIA

Em virtude de sua particular situação de transição de um Campus da UFPI para uma instituição autônoma, a UFDPAr já elaborou e aprovou em trâmites internos o seu Estatuto. Este Estatuto encontra-se em aprovação pelo Ministério da Educação e ainda não foi publicado.

Observado o parágrafo anterior, conforme estatuído, a UFDPAr compreende os órgãos da Administração Superior (AS) e da Administração Acadêmica (AA).

A AS compreende a Reitoria e os Conselhos Superiores. Os Conselhos são órgãos deliberativos e a Reitoria órgão executivo que tem como finalidade gerir, na ampla acepção da palavra, a Universidade.

A AA compreende as Unidades Acadêmicas de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, inclusos seus órgãos colegiados deliberativos e cargos administrativos, tendo a finalidade de promover o ensino, a pesquisa, a extensão e a inovação.

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Os órgãos administrativos da UFDPAr, tanto os pertencentes à AS quanto aos pertencentes à AA, serão definidos em seu Regimento, que se encontra atualmente aguardando a aprovação do Estatuto para entrar em elaboração.

Os Conselhos superiores são: o Conselho de Administração (CONSAD), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e o Conselho Universitário (CONSUNI), reunindo-se ordinariamente ou extraordinariamente por

convocação conforme definido em a norma aplicável. A composição de cada Conselho encontra-se definida no Estatuto da UFDFPar.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O CONSAD é órgão deliberativo, normativo e consultivo em matéria de gestão administrativa e financeira.

CONSELHO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO

O CONSEPE é órgão deliberativo, normativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão. Em virtude da amplitude de suas atribuições, deliberará em pleno ou através de Câmaras Especializadas, quais sejam a Câmara de Ensino de Graduação, a Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, a Câmara de Extensão e a Câmara de Assuntos Estudantis. Estas Câmaras deliberarão sobre assuntos específicos de sua competência, cabendo recurso de suas decisões ao CONSUNI. Sobre as Câmaras tratará, em específico, o Regimento do CONSEPE.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO

O CONSUNI é o órgão deliberativo, normativo máximo da UFDFPar, constituindo-se em última instância jurisdicional sobre todas as competências dos demais órgãos. Sua constituição encontra-se no Estatuto e como distinção incorpora como membros natos três representantes da comunidade, expoentes nas áreas educacional, empresarial e de saúde, escolhidos conforme normas regimentais.

REITORIA

A Reitoria é o órgão executivo da AS, possui Regimento próprio aprovado pelo CONSUNI, e é administrada pelo Reitor. Em sua falta assume o Vice-Reitor e na falta deste o Pró-Reitor mais antigo. Compõem a Reitoria o Gabinete da Reitoria, as Pró-Reitorias, a Procuradoria Geral, a Corregedoria, a Ouvidoria Geral, a Auditoria Interna, as Assessorias e os Órgãos Suplementares. Estes órgãos destinam-se a desenvolver as atividades da AS, conforme previsto em seus Regimentos.

O Reitor tem poder de veto total ou parcial, com efeito suspensivo, nos trinta dias que se seguem à publicação de atos dos órgãos deliberativos superiores, fundamentadas as razões, submetendo-as, em igual prazo, ao CONSUNI. Seus vetos poderão ser rejeitados por voto contrário da maioria simples dos membros do CONSUNI.

ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA

As Unidades Acadêmicas de Ensino de Graduação, de Ensino de Pós-Graduação strictu sensu, e de Pesquisa e Extensão, bem como os cursos de graduação e pós-graduação estarão definidos e regulamentados no Regimento Geral e destinam-se a auxiliar e desenvolver as atividades próprias destas unidades, mediante a execução concomitante de atividades administrativas, programas ou projetos. Os cursos de graduação e pós-graduação seguirão também as normas deliberativas formais oriundas dos Conselhos Superiores.

CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

O corpo técnico-administrativo da UFDFPar é composto pelos servidores integrantes da Carreira Técnico-Administrativa em Educação do quadro efetivo da Universidade e os contratados temporariamente para prestarem serviços à Universidade nos termos da legislação vigente, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações.

Sem prejuízo das atribuições específicas, são atribuições gerais dos servidores técnico-administrativos em educação, exercidas de acordo com o ambiente organizacional: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo às unidades de ensino; planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; executar tarefas

específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Universidade disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O ingresso, a nomeação, a posse, o regime de trabalho, a promoção, vacância, remoção, redistribuição, aposentadoria, previdência, além dos direitos, deveres e vantagens são os estabelecidos no respectivo Plano de Carreira previsto na legislação em vigor. A UFDPAr promoverá, diretamente ou através de cooperação com outras instituições, cursos, estágios, conferências e quaisquer outras modalidades de capacitação para aperfeiçoamento crescente do seu corpo técnico-administrativo.

CORPO DISCENTE

O corpo discente da UFDPAr é constituído pelos alunos matriculados nas diversas disciplinas dos cursos de graduação e de pós-graduação e compreende alunos regulares e especiais. Entende-se como regular aquele matriculado nos cursos vinculados ao ensino de Graduação, de Pós-Graduação lato sensu e nos Programas de Pós-Graduação stricto sensu; como especial aquele inscrito em cursos de extensão, disciplinas isoladas da graduação ou pós-graduação ou atividades congêneres.

MAPEAMENTO DA INTEGRIDADE

Para a implementação do Programa de Integridade, algumas medidas foram inicialmente executadas. Dentre elas ressalta-se a estruturação mínima dos OII e o provimentos dos cargos. Como adrede já relatado, em função de lei a realização de concursos para provimento de cargos na UFDPAr encontra-se, no momento, impedida. A aprovação do Estatuto ainda não ocorreu e com isto ainda não há o Regimento Geral. Apesar disto elaborou-se o presente plano realizando a identificação das funções típicas de integridade ou os instrumentos de integridade previstos, a responsabilização dos OII, as ações tomadas ou previstas, a responsabilidade pela instalação do OII ou instrumento de integridade e uma previsão do prazo de instalação.

FUNÇÃO DE INTEGRIDADE	ÓRGÃO INTERNO OU INSTRUMENTO DE INTEGRIDADE	ESTÁGIO ATUAL do OII OU INSTRUMENTO DE INTEGRIDADE	RESPONSABILIDADE	PRAZO
Promoção Institucional da Integridade e boa Governança	Comitê Gestor de Integridade Riscos e Controles	Instalado operacional e	Reitoria	Em andamento
	Unidade de Gestão de Integridade	Instalada operacional e	Reitoria	Em andamento
	Diretoria de Governança	Instalada operacional e	Reitoria	Em andamento

Controle do Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico e Governança	Controladoria	A ser instalada	Reitoria	Após a aprovação do Regimento Geral
	Plano de Desenvolvimento Institucional	Em elaboração	ProReitoria de Planejamento	Em andamento
	Desenvolvimento de Indicadores de Gestão, Integridade e Governança	A serem desenvolvidos	Proreitoria de Planejamento Todos os OII	Iniciado Out2022
Promoção da ética e regras de conduta para servidores	Designação do OII (Comissão de Ética)	A ser instalado	Reitoria	Dez2020
	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (1)	Em aplicação	ProReitoria de Recursos Humanos	Em aplicação
Transparência ativa e acesso à informação (2)	Designação do OII (Autoridade de Acesso a Informação e Ouvidoria)	Designado e em desenvolvimento.	Reitoria	Desenvolvimento a ser concluído em 180 dias a partir de Nov2020
	Adoção do e-SIC (3)	Em adoção	Ouvidoria	Jan2021
Tratamento de conflitos de interesse e nepotismo	Proreitoria de Recursos Humanos	A ser instalado	Reitoria	120 dias após aprovação do PI
	Adoção do sistema SeCI (4)	A ser adotado	Corregedoria (5)	Após aprovação do Regimento Interno da Corregedoria
Funcionamento de canais de denúncias	Designação do OII responsável	Designado e em desenvolvimento.	Ouvidoria	Inteiramente operacional em Jan2021
	Adoção do e-OUV (6)	A ser adotado	Ouvidoria	Jan2021

Funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria	Designação do OII responsável (Auditoria Interna)	A ser instalado	Reitoria	Após a aprovação do Regimento Geral
	Adoção do sistema Monitor-Web (7)	A ser adotado	Auditoria Interna	Após aprovação do Regimento Interno da Auditoria Interna
Procedimentos de responsabilização	Designação do OII (Corregedoria: PAD e PJ)	A ser instalado	Reitoria	Após a aprovação do Regimento Geral
	Adoção do Sistema CGU-PAD (8)	A ser adotado	Corregedoria	Após aprovação do Regimento Interno da Corregedoria
	Adoção do Sistema CGU-PJ (8)	A ser adotado	Corregedoria	Após aprovação do Regimento Interno da Corregedoria

Notas:

- 1) Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal: DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm
- 2) Lei de Acesso a Informação: Aplicação da LAI na administração pública federal https://www.gov.br/acessoinformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/aplicacao_lai_2edicao.pdf ; Guia de Transparência ativa para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal <https://www.gov.br/acessoinformacao/pt-br/lai-para-sic/guias-e-orientacoes/gta-6a-versao-2019.pdf>
- 3) e-SIC: Sistema eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão - Trata-se de um sistema eletrônico web que funciona como porta de entrada única para os pedidos de informação. O objetivo do e-SIC é organizar e facilitar o procedimento de acesso à informação, tanto para o cidadão quanto para a Administração Pública. Até mesmo os pedidos que forem feitos pessoalmente nos SIC's (Serviços de Informação ao Cidadão), instalados fisicamente nos órgãos e entidades do Governo Federal, devem ser registrados no sistema, conforme Portaria Interministerial nº 1.254/2015. Manual e-Sic – Guia para SICs: <https://www.gov.br/acessoinformacao/pt-br/lai-para-sic/guias-e-orientacoes/manual-e-sic-guia-para-sic-s#Primeiro>
- 4) SeCI: Em vigor desde 1º de julho de 2013, a Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesses) criou mecanismos para que o servidor ou empregado público federal previna possíveis conflitos de interesses e resguarde informações privilegiadas. Para agilizar a comunicação entre o agente público e o Governo Federal no âmbito da nova lei, a Controladoria-Geral da União (CGU) desenvolveu o SeCI - Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflitos de Interesses. O SeCI permite ao servidor ou empregado público federal fazer consultas e pedir autorização para exercer atividade privada, bem como acompanhar as solicitações em andamento e interpor recursos contra as decisões emitidas, tudo de forma simples e rápida. <https://seci.cgu.gov.br/SeCI/Login/Externo.aspx?ReturnUrl=%2fSeCI>
- 5) Corregedoria é órgão específico dentro da Administração Pública Federal voltada prioritariamente para apuração e responsabilização de agentes e servidores públicos, em face de seus erros de conduta, devidamente previstos na legislação. Regra geral cada instituição institui sua corregedoria como órgão interno, que atua

também capacitando os servidores da instituição a respeito das principais situações faltosas verificadas, com vistas a prevenção. É uma importante ferramenta de gestão pública, na medida em que fomenta a integridade da instituição.

- 6) e-OUV: O Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv) é a solução tecnológica desenvolvida pela Ouvidoria-Geral da União (OGU/CGU) para facilitar o contato entre o cidadão e a Administração Pública Federal para o recebimento, tramitação e oferecimento de resposta a manifestações de ouvidoria encaminhadas pelos cidadãos: denúncias, reclamações, solicitações, sugestões, elogios, e pedidos de simplificação. <https://www.gov.br/pt-br/servicos/registrar-manifestacao-no-sistema-de-ouvidorias-do-poder-executivo-federal>
- 7) O Monitor-Web é o sistema desenvolvido pela CGU que permite o acompanhamento online das recomendações realizadas no âmbito do controle interno do Poder Executivo Federal, por meio das ações de auditoria e fiscalização.
A ferramenta proporciona um trabalho colaborativo e de ágil comunicação entre a CGU e os órgãos e entidades fiscalizados, além da redução de custos operacionais e da facilidade de acesso ao processo em tempo real. Assim que a recomendação é cadastrada pela equipe da Controladoria, o gestor responsável pode registrar as suas ações e providências, bem como enviar documentos comprobatórios. Como parte do processo, a CGU verifica a aderência ao que foi recomendado, sempre buscando a melhoria da gestão. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/sistema-monitor>
- 8) CGU-PAD e CGU-PJ: O ambiente Sistemas Correccionais foi elaborado para agregar os sistemas gerenciais da área correcional mantidos pela CGU. Ele abriga os Sistemas CGU-PAD e CGU-PJ, desenvolvidos para gerenciar informações de procedimentos disciplinares e de responsabilização de empresas instaurados no Poder Executivo Federal. Sua utilização é obrigatória por todos os órgãos e entidades do PEF. Para maiores detalhes visitar <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/atividade-disciplinar/cgu-pad/treinamento> ou <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/sistema-cgu-pj/treinamento>.

GESTÃO DE RISCOS

A responsabilidade de patrocinar, estruturar e efetivar a gestão de riscos é do Reitor da UFDFPar.

No intuito de bem entender a gestão de riscos, considera-se necessário recorrer, minimamente, ao Glossário apêndice a este Plano.

A boa governança da UFDFPar passa pela gestão de riscos à integridade como forma de implementar mecanismos de identificação, avaliação, reconhecimento de controles já existentes ou instalação de controles como necessário. Passa também pela implementação ou melhoramento de controles, definição e emprego de mecanismos de monitoração da integridade face aos controles instalados; e, finalmente, pelas revisões ordinárias e extraordinárias desta gestão.

Em cada OII a gestão de riscos tem como princípios:

- a) a agregação e a proteção do valor público gerado;
- b) a promoção do uso eficiente e integrado dos recursos postos à sua disposição, mormente os humanos, mas também os recursos materiais, envolvendo sempre que possível os melhores e mais aptos recursos tecnológicos;
- c) a abordagem clara e identificada da incerteza e de sua natureza;
- d) o comprometimento da alta administração;
- e) a liderança em todos os níveis administrativos;
- f) o envolvimento de toda a comunidade universitária e a sociedade beneficiada;
- g) a total transparência na gestão do risco em todas as suas fases;
- h) o uso e o apoio da tecnologia da informação;
- i) a consideração dos fatores humanos;
- j) a resiliência e a capacidade de reagir a mudanças; e
- k) o foco em resultados e o aperfeiçoamento contínuo da gestão de riscos.

Na gestão de riscos, cada OII tem como foco a transparência, o controle e a integridade, e como diretrizes:

- a) alinhar as ações realizadas sob sua gestão de riscos com o planejamento estratégico da Universidade;
- b) buscar desenvolver junto à UGI e aos demais OII uma mesma cultura de integridade, respeitando as especificidades e formas de organização dos órgãos internos geridos em relação aos riscos à integridade;
- c) primar por exigir através de mecanismos ou melhoramento de processos, monitoramento e melhora contínua a adoção de práticas visando o valor público entregue à sociedade pela Universidade; e
- d) sempre que considerar viável, sugerir padronizar conceitos, processos, modelos, instrumentos, controles e atividades que garantam a integridade nos processos, atividades, gestão, e em suma, a integridade na UFDFPar.

Para os efeitos da gestão de riscos, fica estabelecido que ela se dá em sete fases para cada risco identificado, a saber:

Fase 1 – Identificação do risco;

Fase 2 – Avaliação do risco (probabilidade e impacto, aceitação);

Fase 3 – Verificação de controles existentes;

Fase 4 – Melhoramento e eventual implantação de controles;

Fase 5 – Monitoramento do risco;

Fase 6 – Revisão do risco na frequência adequada (ordinária e extraordinária); e

Fase 7 – Tratamento do evento de risco ocorrido.

Considera-se que a gestão de risco seja atividade de todos os gestores da coisa pública, e em esse plano especificamente atribuída cada um dos OII, a ser executada sob a coordenação da UGI.

Relativamente à gestão de riscos, cabe ao CGIRC:

- a) propor a política setorial de gestão de riscos da UFDPAr, bem como normas e métodos complementares;
- b) promover o desenvolvimento contínuo dos OII e incentivar a adoção de boas práticas de governança e de gestão de riscos;
- c) promover a integração dos OII e demais órgãos da Universidade;
- d) deliberar e estabelecer limites de exposição a riscos e, conforme conveniente, limites de alçada para gerenciamento dos riscos;
- e) aprovar a priorização de processos para a gestão de riscos; e
- f) monitorar a eficácia, eficiência e efetividade da gestão de riscos.

À UGI cabe, em específico, quanto à gestão de riscos para a integridade;

- a) executar e fazer executar a política setorial;
- b) propor normas complementares e metodologia de gestão de riscos para a integridade;
- c) facilitar e monitorar a implementação do processo de gerenciamento de riscos para a integridade;
- d) executar na prioridade definida de processos, a gestão de riscos para a integridade;
- e) acompanhar o desempenho institucional referente à gestão de riscos para a integridade; e
- f) promover a disseminação da cultura de gestão de riscos para a integridade.

Dentro de cada OII, cabe ao gestor de riscos:

- a) assegurar que o risco de processos, projetos ou outros objetos sob seu escrutínio sejam gerenciados de acordo com as leis e normas pertinentes;
- b) identificar, avaliar, controlar, monitorar, tratar e rever riscos, documentando todas estas fases de gestão do risco buscando a exposição ao risco em níveis adequados;
- c) consolidar informações relevantes e suficientes sobre os riscos que tratar, apresentando-os à UGI, a quem caberá submetê-los ao CGIRC e Reitor; e
- d) dar transparência a suas ações na gestão de riscos.

LEVANTAMENTO DE RISCOS A INTEGRIDADE

Conforme a PORTARIA Nº 57, DE 4 DE JANEIRO DE 2019, Risco para a Integridade é vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição.

Considerando a atual situação da UFDPAr, que se encontra com parte de seus principais processos administrativos sendo partilhados com a UFPI, bem como com outros processos sendo parcialmente realizados por um

limitado quantitativo de servidores disponíveis para ocuparem os cargos previstos na estrutura mínima estatuída, mas mesmo estes ainda não estabelecidos em regimento geral e tampouco em regimento específico, bem como considerando ainda a necessidade de apresentar este Plano de Integridade no prazo estabelecido pela CGU, deliberou-se buscar na literatura afim publicada por outros órgãos públicos, os riscos mais comuns, que convenientemente filtrados, podem, neste particular arranjo estrutural da UFDPAr, permitir atender a demanda requerida pela CGU e ao mesmo tempo propiciar um levantamento cuja adaptação futura à estrutura instaurada seja facilitada.

A primeira revisão ordinária deste levantamento será feita assim que for aprovado o Regimento Geral da UFDPAr e os cargos previstos forem providos, incluídos os OII. A qualquer momento, identificado algum risco não aqui aventado, também ocorrerá, extraordinariamente, uma adição.

De acordo com o acima estabelecido, os riscos à integridade foram identificados nas seguintes subcategorias:

- a) desvio ético ou de conduta;
- b) ameaças à isenção e à autonomia técnicas;
- c) conflito de interesses;
- d) uso indevido ou manipulação de dados ou informações;
- e) desvio de pessoa ou de recursos materiais; e
- f) corrupção, fraude ou desvio de verbas públicas.

Assim que provido, cada OII deverá, com base em evidências, e a partir dos riscos constantes neste levantamento, proceder a todas as fases da gestão de risco como acima elencado para aqueles riscos à integridade considerados mais relevantes e em sua esfera de competência.

Todos os OII assim que providos, em prazo definido desde o provimento, ao completar 6 (seis) meses do provimento, e doravante em periodicidade anual, conforme data a ser fixada em norma, deverá apresentar relatório do andamento das suas ações de gestão de riscos à integridade.

Conforme determina a Lei e estabelecem os princípios da administração pública íntegra, todos os servidores, desde o Reitor, devem demonstrar liderança e comprometimento com a implementação sistematizada da gestão dos riscos à integridade, garantindo que a identificação desses riscos seja considerada trabalho relevante e contribuindo espontaneamente para a coleta de dados e informações junto a qualquer servidor público, a ocupante de cargo em comissão, a empregado público cedido de outro órgão ou entidade, a estagiário e a todo aquele que, por força de lei, contrato ou qualquer outro ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional a Universidade, independentemente de retribuição financeira e que atuem nessa Universidade.

RISCOS À INTEGRIDADE

Em que pese e limite a avaliação de riscos a particular situação pela qual passa a UFDPAr, tendo praticamente todos seus processos administrativos sendo realizados em parte substancial pela UFPI, sua tutora no processo de emancipação, foram escolhidos alguns processos para, empregando a metodologia e a planilha de Avaliação de Riscos cedida pela CGU, escolher e avaliar alguns dos processos que já se realizam com menor interferência de sua tutora.

Os resultados obtidos encontram-se no Anexo B.

Malgrado o trabalho realizado, prevê-se que, tão logo cesse a tutoria, outros processos necessitarão ser incluídos e avaliados, bem como os constantes do Anexo B reavaliados.

Já apontando para alguns processos a serem incluídos, utilizando-se da expertise exposta em outros Planos de Integridade disponíveis no Portal de Integridade da CGU, foi montado o rol que se segue. Observa-se que por causa da

particular situação que convive a instituição, não é este rol exaustivo nem tampouco exato. A revisão será realizada de ofício assim que houver o encerramento da tutoria.

Subcategoria I: Desvio Ético ou de Conduta

1. Atraso no andamento dos trabalhos, por conduta profissional dissonante dos interesses institucionais.
2. Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente.
3. Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros.
4. Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade.
5. Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, ou atrasos continuados e sucessivos sem prévio aviso ou autorização da chefia.
6. Omissão do servidor em denunciar ou representar contra a ocorrência de irregularidade por ele antevista ou percebida.
7. Assédio moral ou sexual ou preconceito (*e.g.* raça, gênero, religião, origem, orientação sexual).
8. Concessão de privilégio indevido em qualquer atendimento ao público interno ou externo (*e.g.* livro de ponto, alocação de bolsas, atendimento em clínica, estágios)

Subcategoria 2: Ameaças à Isenção e à Autonomia Técnicas

9. Desconsideração de posição técnica na tomada de decisão.
10. Direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços.
11. Emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes em processo.
12. Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão.
13. Emissão de pareceres quando há impedimento ou suspeição.
14. Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco.

Subcategoria 3: Conflito de Interesses² e nepotismo

15. Prestação de serviços profissionais particulares pelo agente público, em conflito com as atribuições da função pública ou do órgão.
16. Ato ou omissão do servidor por influência externa, em detrimento do interesse público ou “risco de captura”³.
17. Influência indevida na contratação de terceiros por quaisquer interesses distintos dos da instituição.
18. Nomear ou indicar para cargo servidor em situação que configure nepotismo.
19. Designação de funções críticas a um mesmo servidor ou falta de segregação de funções.
20. Participação do servidor ou gestor em decisão de que é beneficiário particular.

Subcategoria 4: Uso Indevido ou Manipulação de Dados e Informações

² Conforme estabelece a legislação pertinente, conflito de interesses é a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.

³ Risco de captura é uma expressão que pode ser utilizada em sentido amplo, abrangendo as principais situações em que se verifica a ineficácia de um órgão pela contaminação em sua atuação pelos interesses particulares de alguma das partes envolvidas ou não nos processos concernentes à atividades por ele executadas. Eventualmente partes não envolvidas nos processos podem ter interesse particular e danoso à integridade do órgão, apenas no resultado das atividades executadas pelo órgão.

21. Acesso ou concessão de acesso indevido aos dados e informações, inclusive com uso de e eventual ingenuidade dos gestores ou usuários.
22. Acesso ou concessão de acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida.
23. Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros.
24. Divulgação indevida de notícia ou de notícia errônea ou imprópria ou em benefício de outrem.

Subcategoria 5: Desvio de Função ou de Recursos Materiais

25. Desvio de função de bolsistas, estagiários, servidores, terceirizados ou contratados.
26. Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade estranha às necessidades do serviço.
27. Ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros.
28. Utilização da administração pública para fins eleitorais.

Subcategoria 6: Corrupção, Fraude, Desvio Irregular de Verbas Públicas

29. Influência indevida de interesses privados nas decisões ou procedimentos de órgãos singulares ou colegiados.
30. Direcionamento de normas ou da atuação do órgão para favorecimento de interesses privados.
31. Indícios de enriquecimento ilícito ou lavagem de dinheiro.
32. Indícios de fraude em processos licitatórios.
33. Indícios de fraude em concurso público.

MONITORAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O monitoramento do Programa de Integridade, do Plano de Integridade e dos Riscos é a forma de avaliar se as ações de integridade propostas têm contribuído para a integridade da Universidade e contribuído para a sua boa governança. É também a melhor maneira de identificar fragilidades e vulnerabilidades nos processos administrativos, educacionais e clínicos típicos que impõem riscos para a integridade na UFDPAr. Visa adicionalmente servir como subsídio para identificar a necessidade de distintas ações corretivas e preventivas que se façam necessárias, além de servir para avaliar e ou rebaixar ou elevar o grau do risco e de aceitação de risco de processos, bem como indicar a necessidade de modificar a prioridade no estabelecimento de medidas de controle.

As ações de monitoramento são contínuas. O monitoramento será feito pelos OII, respeitando as diretrizes gerais que se seguem.

DIRETRIZES GERAIS PARA A MONITORAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O monitoramento em qualquer instância, realizado por qualquer dos OII, seguirá sempre as seguintes diretrizes:

- a) será contínuo;
- b) gerará relatórios periódicos;
- c) avaliará continuamente a possibilidade de haver falhas no Programa de Integridade implantado;
- d) buscará a criação e utilização de indicadores de integridade;
- e) apresentará prontamente respostas aos riscos incorridos, previstos ou não em este instrumento, através da comunicação imediata, delimitação e abrandamento dos efeitos, apuração, resolução e implantação de melhor forma para a sua prevenção;
- f) os riscos verificados serão sempre analisados e tomados como base para melhoria do sistema de integridade;
- g) procederá, de ofício e regularmente a auditorias de integridade; e

h) executará, de ofício e regularmente a revisão da prioridade dos riscos e ações.

INSTAURAÇÃO DO MONITORAMENTO

O monitoramento do Programa de Integridade será procedido em duas instâncias, sendo a de maior nível o CGIRC e a de menor nível, mais específica, intensa, e detalhada, a instância de todos os demais OII. Todos os OII estarão em esta mesma segunda instância, sendo a instância de cada um deles específica e a ser declarada quando da instalação e provisão dos OII, não sendo, contudo, diferente daquelas comumente adotadas nos demais órgãos públicos federais.

O monitoramento na UFDPAr será implementado paulatinamente, na mesma medida em que os OII forem estabelecidos e providos.

No momento o monitoramento é praticamente inexistente na UFDPAr, que conta, em seus processos internos, em paralelo com o aqui descrito, com a avaliação de riscos, com os controles e o monitoramento executados por sua tutora, a UFPI.

Quando da separação efetiva de sua tutora, a ocorrer previsivelmente quando do estabelecimento de seu Regimento Geral e autorização para o provimento dos cargos já estabelecidos em lei, implementar-se-á o monitoramento exclusivo.

CAPACITAÇÃO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) foi instituída em 2006 pelo Decreto 5.707. Ela consolida a visão sobre a relevância do desenvolvimento profissional como essencial para a qualidade na prestação do serviço público. Destacam-se, dentre as suas finalidades, a melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente e contínuo do servidor público. Essa política tem como premissa a adequação entre competências requeridas dos servidores como necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições.⁴

Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade. (Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000)

Em uma definição instrumental, entende-se ser o treinamento o desenvolvimento deliberado, ordenado, metódico e coerente com os objetivos da UFDPAr, de forma a despertar em seus servidores padrões de comportamento, atitudes, conhecimentos e habilidades requeríveis de seus servidores no desempenho adequado de uma dada tarefa ou trabalho.

⁴ Para ampliar o entendimento sobre a capacitação do servidor sugere-se o Guia da Gestão da Capacitação por Competências, disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf (Acesso em 14set2020).

São diretrizes para a capacitação e treinamento em integridade e governança:

- a) incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento de competências em integridade e governança, importantes para a Universidade e para o indivíduo;
- b) privilegiar as iniciativas de capacitação em integridade e governança promovidas mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores da Universidade;
- c) estimular a participação do servidor em ações de educação continuada em integridade e governança ao longo de toda sua vida funcional;
- d) incentivar a inclusão das atividades de capacitação em integridade e governança como meritórias e relevantes para a promoção funcional do servidor, bem como assegurar a ele a participação nessas atividades;
- e) considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor, complementares entre si;
- f) oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação aos servidores que ingressarem nos OII da Universidade, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- g) avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- h) promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- i) priorizar, no caso de eventos externos de capacitação e treinamento, os cursos ofertados pelas escolas de governo.

A capacitação e o treinamento em integridade e governança são admitidos pela UFDPAr como a mola mestra da Integridade e da boa governança da UFDPAr. Ela abrange em específico os servidores lotados nos OII e de forma ampla, todos os servidores. A UFDPAr acredita que a informação é o quê conduz o servidor no caminho da integridade e assim tornar-se indivíduo comprometido e capaz de evitar riscos à integridade em sua labuta diária na Universidade. Destarte a capacitação e o treinamento têm também o objetivo de incorporar às virtudes do servidor, a integridade pessoal.

A capacitação dos servidores lotados nos OII é responsabilidade da UGI. A responsabilidade pela capacitação interna do OII é responsabilidade específica do Gestor do OII.

Preferencialmente a capacitação se dará por intenção voluntária e através de cursos, treinamentos e literatura oferecidos por órgãos do governo e publicados na internet. Contudo, anualmente, em data a ser divulgada oportunamente, cada OII entregará a UGI um planejamento anual de capacitação e treinamento de seu órgão interno que avaliado e aceito pelo UGI será consolidado e enviado ao CGIRC. Deverá ser privilegiado o treinamento em trabalho (*on the job training*), não afastadas as demais modalidades.

COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Tão logo se dê, na forma da lei, a autonomia total da UFDPAr em relação a sua tutora UFPI, e haja a instalação e a provisão mínimas dos OII, ocorrerá uma campanha interna de promoção à integridade. A campanha será planejada e desfechada pela UGI em conjunto com a Assessoria de Comunicação.

Em princípio a divulgação das ações de integridade será feita na intranet, em reuniões com os serviços e áreas e em reuniões abertas para outras instituições públicas e privadas.

Uma das propostas da UGI é que no desenvolvimento da campanha sejam elaborados e distribuídos materiais gráficos de orientação ao público interno e externo servido pela Universidade, *e.g.* empresas e organizações que sejam fornecedoras ou que prestem serviços à Universidade.

AÇÕES A DESENVOLVER PELOS OII

O Programa de Integridade e o Plano de Integridade apresentados consideram a particular situação vivenciada pela UFDFPar, que é transitória. Contudo sua elaboração foi pensada de maneira que à medida em que a situação evolua, estes instrumentos evoluam de maneira complementar e não envolvam alterações de monta.

De forma prática, considerou-se que os OII a serem implementados tem atuação específica embora, no âmbito da integridade e governança, complementem-se. Assim, pensou-se que cada OII, atuando sobre os demais órgãos da Universidade, na ótica da integridade e governança, o faça de forma matricial, submetendo-os a uma múltipla subordinação. Em havendo ocorrido este entendimento, foi estabelecido que cada OII, tão logo se instale e seja provido, elaborará, sob a coordenação da UGI, um Plano de Integridade Setorial no qual, tendo por base este instrumento, irá mapear os processos como efetivamente passarem a ocorrer na UFDFPar autônoma, fazendo e registrando a identificação e prevendo como gerenciar os riscos a integridade aqui já previstos e os que adicionalmente vier a identificar, estabelecendo as estratégias de monitoramento contínuo, bem como os indicadores que utilizará, desenvolvendo o seu plano de capacitação e por fim expondo como fará a comunicação daquilo que julgar importante e conveniente para a integridade e governança.

Caberá à UGI a harmonização dos Planos de Integridade Setoriais com este plano, bem como dos planos setoriais entre si.

Destarte, formulou-se o quadro abaixo que elenca Ações a Desenvolver no período de outubro de 2020 a dezembro de 2021.

Ação	Objetivo	Detalhamento	Responsável e data limite
Ações para o comprometimento da Alta Administração para com a Integridade	Diagnosticar e sensibilizar a Alta Administração com relação à Integridade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de pesquisa diagnóstica com temas relativos à Integridade; 2. Divulgação do trabalho dos OII sendo realizados; 3. Pedidos de colaboração em aspectos específicos da instalação da integridade; e 4. Realização de oficinas de capacitação. 	UGI e DG Início: Nov 2020 Término: Dez 2021
Ações para a instalação dos OII	Instalar e prover a UFDFPar com os OII de acordo com o Plano de Integridade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operacionalizar a Ouvidoria e o Acesso à Informação; 2. Instalar e prover a Comissão de Ética; 3. Idem a Corregedoria; 4. Idem a Controladoria; 5. Idem a Auditoria Interna; e 6. Idem as Comissões de Integridade (Clínicas Escola e Estação de Piscicultura) 	Reitoria, UGI e DG Início: Nov 2020 Término: Abr 2021

Ações para comprometimento dos servidores	Diagnosticar e esclarecer os servidores quanto à integridade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar notícias e outras formas de comunicar e esclarecer os servidores quanto à integridade; e 2. Disponibilizar em local específico da intranet material relativo à governança e integridade. 	<p>Todos os OII</p> <p>Início: Dez 2020</p> <p>Término: Dez 2021</p>
Ações para a implementação da Gestão de Riscos	Capacitar gestores de processos em Gerenciamento e Gestão de riscos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de oficinas para capacitação dos OII; 2. Levantamento qualitativo dos riscos 3. Levantamento quantitativo dos riscos e aceitação 4. Priorização dos riscos por aceitação 5. Proposição de controles e indicadores para aviso antecipado de ocorrência do risco 6. Instauração de controles e indicadores 7. Monitoramento contínuo dos riscos por prioridade 8. Emissão de relatório anual 	<p>Todos os OII</p> <p>Início: Quando da instalação do OII</p> <p>Término: 90 dias após a instalação do OII</p>
Ações para a avaliação da implantação da Integridade	Mensurar, avaliar e promover ajustes na implementação da integridade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunião trimestral com todos os OII 2. Apresentação do estado geral da implantação da Integridade pela UGI 3. Apresentação dos OII implantados sobre o trabalho desenvolvido no trimestre 4. Discriminação de ajustes necessários 	<p>Todos os OII</p> <p>Início: Out2020</p> <p>Término: Dez2021</p> <p>Periodicidade trimestral</p>
Ações para a avaliação da comunicação em integridade	Mensurar, avaliar e promover ajustes na eficácia da comunicação em integridade e governança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunião trimestral com todos os OII 2. Apresentação pelos OII de comunicados realizados ao público interno e externo 3. Discriminação de ajustes necessários 	<p>Todos os OII</p> <p>Início: Out2020</p> <p>Término: Dez2021</p>

			Periodicidade trimestral
Ações para avaliação da capacitação em integridade	Mensurar, avaliar e promover ajustes na capacitação planejada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunião semestral com todos os OII 2. Apresentação pelos OII da capacitação planejada e efetuada 3. Discriminação de ajustes necessários 	<p>Todos os OII</p> <p>Início: Out2020</p> <p>Término: Dez2021</p> <p>Periodicidade semestral</p>
Ações para acréscimos e revisão do Plano de Integridade	Adequar o atual Plano de Integridade à realidade da estrutura orgânica de integridade implementada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar os OII em implantação na capacitação e desenvolvimento do Plano de Integridade Setorial 2. Incorporar o Plano de Integridade Setorial ao Plano de Integridade 3. Apresentar o Plano de Integridade revisto para o biênio 2022 -2023 	<p>UGI, DG</p> <p>Início: Out2020</p> <p>Término: Dez2021</p>

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Decreto nº 6029 de 1º de fevereiro de 2007. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Decreto nº 7.203, de junho de 2010. Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7203.htm . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2013. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Estatuto da UFDFPar. Pendente de aprovação pelo CNE e homologação por parte do Ministro de Estado da Educação. Não disponível para acesso público até a aprovação.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Lei 12527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Decreto nº 7.724 de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Decreto nº 9690 de 23 de janeiro de 2019. Altera o Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso à Informação. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9690.htm. Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Decreto nº 9.716 de 23 de fevereiro de 2019. Revoga dispositivos do Decreto n. 9.690, de 23 de janeiro de 2019, que altera o Decreto n. 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso à Informação. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/44272>. Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nos 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm. Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Ministério de Estado de Transparência e Controladoria-Geral da União. Portaria nº 1.089/2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797. Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 750 de 20 de abril de 2016. Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41669> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Plano de Integridade da CGU. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu/arquivos/plano-de-integridade-cgu.pdf> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Programa de Integridade. Manual para Implementação do Programa de Integridade. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/colecao-programa-de-integridade> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Lei nº 13.651, de 11 de abril de 2018. Cria a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDP), por desmembramento da Universidade Federal do Piauí (UFPI), e cria a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape), por desmembramento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2018/Lei/L13651.htm . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/unidades-de-gestao.pdf> . Acesso em 06outubros de 2020.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Guia Prático de Gestão de Riscos Pra a Integridade. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Manual para Implementação de Programas de Integridade. Disponível em https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Plano de Integridade. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufjr-universidade-federal-do-rio-de-janeiro.pdf> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Universidade Federal de São Paulo. Plano de Integridade. Disponível em https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/unifesp_universidade-federal-de-sao-paulo.pdf . Acesso em 06 de Outubro de 2020.

_____. Universidade Federal do Piauí. Plano de Integridade. Disponível em https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufpi_fundacao-universidade-federal-do-piaui.pdf . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Ministério da Economia. Plano de Integridade. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/mecon-plano-de-integridade-v2.pdf> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Controladoria-Geral da União. Plano de Integridade. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/cgu-controladoria-geral-da-uniao.pdf> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

_____. Guia de Mapeamento de Processos Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em <http://w3.ufsm.br/proplan/pp/GUIA%20MAPEAMENTO%20PROCESSOS%202.0.pdf> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

Glossário

Analista de riscos: todo servidor que, percebendo uma possível ocorrência que interferirá na integridade da instituição e suas atividades, a reconhece e tem a responsabilidade de providenciar aviso aos órgãos de integridade.

Atividades de Controle (de riscos): Geralmente estão expressas em políticas, normas e procedimentos de controle, que devem ser estabelecidos e aplicados para auxiliar e assegurar que ações identificadas pela Administração como necessárias para tratar os riscos relacionados ao cumprimento dos objetivos da Organização, sejam realizadas de forma a propiciar respostas eficazes aos riscos. As atividades de controle estão comumente voltadas para três categorias de riscos: de processo ou operacionais; de registros; e de conformidade. Assim, as atividades de controle contribuem para assegurar que: os objetivos sejam alcançados; as diretrizes administrativas sejam cumpridas; as regulamentações externas sejam atendidas; e as ações necessárias para gerenciar os riscos com vistas à consecução dos objetivos da entidade estejam sendo implementadas.

Avaliação de riscos: A organização deve estar consciente dos riscos relevantes que envolvem o seu negócio: o alcance de seus objetivos estratégicos. Isto é a essência da avaliação de riscos. Contudo, para bem avaliar os riscos a organização deve cotejá-los com os objetivos estratégicos, para que estes não venham a ser prejudicados. Assim, é pré-requisito para a avaliação de riscos o estabelecimento, pela organização, de objetivos estratégicos alinhados à sua Missão e à Visão, para que ela opere de forma harmoniosa.

Controle Interno: um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade. (COSO, 2013)

Eventos: são situações em potencial – que ainda não ocorreram – que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização, caso venham a ocorrer. Podem ser positivos ou negativos. Os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades.

Gerenciamento de riscos: aplicação sistemática de procedimentos e práticas de gestão de riscos, para identificar, analisar, avaliar, tratar, comunicar e monitorar potenciais eventos ou situações de risco, visando o melhor alcance dos objetivos relacionados aos bens entregues à sociedade por órgão público.

Gestão de Riscos: conjunto de medidas e atividades destinadas a garantir, em última análise a integridade da instituição e fazer prosperar sua governança. A gestão de riscos (identificação e avaliação de riscos e definição de respostas, dentre elas controles) interage com o Planejamento Estratégico, na medida em que a organização ao identificar e tratar os riscos e implementar controles internos focados nesses riscos,

estará aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos definidos, ou seja, a gestão de riscos é considerada uma boa prática de Governança da organização, ao incluir aspectos relacionados a *accountability* (prestação de contas, no sentido de que a gestão está alinhada às diretrizes estratégicas), transparência (que é um pré-requisito para uma adequada prestação de contas), dentre outros.

Gestor do risco: servidor que titula qualquer órgão, detentor da responsabilidade e a de autoridade para gerenciar determinados riscos em quaisquer setores do órgão público.

Integridade: princípio da governança pública referente ao fomento e à integração de áreas, iniciativas e valores institucionais voltados a prevenir, detectar, punir e remediar práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

Monitoramento de riscos: Compreende o acompanhamento da qualidade do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos. Pressupõe-se ser o monitoramento uma atividade desenvolvida ao longo do tempo, contínua e que o processo completo de estabelecimento qualitativo e quantitativo de riscos e controles deve ser monitorado; que modificações devem ser feitas para seu aprimoramento. Assim, a estrutura de controle interno pode reagir de forma dinâmica, ajustando-se conforme a situação avaliada determine. O monitoramento pode ser realizado por meio de avaliações contínuas ou avaliações independentes (por exemplo, auditorias internas e externas. Pressupõe-se que um bom monitoramento deve utilizar as atividades contínuas e independentes, ou a combinação de ambas, para assegurar que os componentes de controle interno estejam presentes e funcionando. O monitoramento objetiva identificar fragilidades e possibilidades de melhorias no gerenciamento de riscos. Riscos e oportunidades mudam ao longo do tempo e devem ser monitoradas para que a organização possa realizar tempestivamente os ajustes necessários.

Nível do risco: resultado da combinação entre a probabilidade de ocorrência do risco e o impacto que, sucedendo o evento danoso, dar-se-á sobre o objetivo pretendido.

Plano de Integridade: documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente.

Programa de Integridade: conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

Resposta ao risco: Para cada risco identificado, será prevista uma resposta, que pode ser de 4 tipos: **evitar**, **aceitar**, **compartilhar** ou **mitigar**. **Evitar** sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade de materialização do risco a um nível aceitável. Assim, se for possível, os processos que conduzem a esta resposta não deverão ocorrer. Logicamente tais processos determinam a busca de processos que realizando o mesmo impliquem em riscos cujas respostas sejam diferentes. **Aceitar** indica que o risco inerente já está dentro da

tolerância ao risco. Importante observar que aceitar o risco é uma forma de responder ao risco. Ou seja, não fazer nada em relação ao risco é uma resposta, desde que seja esta atitude deliberada. Isso pode vir a ocorrer quando o custo de implementação de uma medida para responder a um risco fique muito alto, maior até do que os benefícios que a resposta traria para a organização. **Compartilhar** ou **Mitigar** envolvem mecanismos que atuando sobre o risco inerente reduzem o **risco residual** a um nível compatível com a tolerância ao risco estabelecida.

Risco: é evento inesperado em um certo processo, mensurado pelo efeito negativo provável causado sobre o alcance de objetivos.

NOTA 1 - Um efeito é um desvio em relação ao esperado - positivo e/ou negativo.

NOTA 2 - Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo).

NOTA 3 - O risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos potenciais e às consequências, ou uma combinação destes.

NOTA 4 - O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade de ocorrência associada.

NOTA 5 - A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

Risco inerente: é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos negativos incorridos.

Risco para a Integridade: vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência espúria de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição.

Risco residual: é aquele risco que ainda permanece após a atuação da administração (inserindo controles) sobre o risco inerente. A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes. A aplicação ou não de controles sobre os riscos inerentes poderá ou não o alterar. O risco resultante da aplicação ou não dos controles sobre o risco inerente será o risco residual.

Tipologia de ações de controle: Sem ser exaustiva segue -se uma tipologia de ações de controle ligadas ao gerenciamento de riscos: Atribuição de autoridade e limites de alçada; Revisão de superiores; Normatização Interna; Autorizações e Aprovações; Controles Físicos; Segregação de Funções; Capacitação e Treinamento; Verificações; Conciliações; Indicadores de Desempenho; Programas de Contingência e Planos de Continuidade dos Negócios; e Travas e restrições de sistemas.

Tolerância ao risco: Significa o quanto a organização decidiu suportar de risco. Em outras palavras denota estabelecer um patamar resultante da combinação entre probabilidade de ocorrer o risco e impacto que o risco incorrido trará ao materializar-se. Riscos com valores inferiores a este patamar não serão tratados pela gestão de

riscos, pois serão deliberada e conscientemente aceitos. Também pode ser admitida como significando apetite a riscos.

Transparência: princípio da governança pública referente ao dever do Estado em garantir o direito de acesso à informação a quem dela necessitar, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma clara e em linguagem de fácil compreensão;
gestão de riscos: conjunto de princípios, estruturas, alçadas, processos e atividades coordenados para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

APÊNDICE I

APÊNDICE I

Área	PROCESSO	CATEGORIA - TIPO DO RISCO	SUBCATEGORIA	RISCO INERENTE	Descrição dos Controles Existentes	RISCO RESIDUAL	Ação	Situação	Monito-ramento
L&C	Fiscalização de contratos	ABUSO DE POSIÇÃO OU PODER EM FAVOR DE INTERESSES PRIVADOS	CONCESSÃO DE CARGO EM TROCA DE VANTAGEM PARA SI	ELEVADO	<p>Controle de tarefas / projetos fiscalizados</p> <p>Cláusula padrão em contratos exigindo declaração de inexistência de afinidade por parte das contratadas com os fiscais no início do processo de execução dos contratos</p>	MODERADO	<p>1) Definir critérios de seleção de fiscais de contrato que permitam validar a isenção e capacidade técnica dos mesmos em relação aos projetos a serem escolhidos.</p> <p>2) Criar programa de treinamento para as equipes de fiscalização e contratação de serviços.</p>	Não iniciado	SEMESTRAL
Pessoal	Trabalho de bolsistas	UTILIZAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS EM FAVOR DE INTERESSE PARTICULAR	APROPRIAÇÃO INDEVIDA DE TRABALHO	ELEVADO	Código de Ética do Servidor	MODERADO	<p>1) Normatizar</p> <p>2) Divulgar a norma</p>	A iniciar ASAP	SEMESTRAL

Pessoal	Reuniões dos Órgãos colegiados	CONFLITO DE INTERESSES	USO DE INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA	ELEVADO	Código de Ética do Servidor	MODERADO	1)Capacitar em transparência e classificação de informações 2) Divulgar 3) Adicionar nota permanente no cabeçalho ou rodapé das Atas das Reuniões (Isso é medida de tratamento)	1) a iniciar ASAP 2) e 3) a iniciar já na próxima reunião	SEMESTRAL
Pessoal	Atividades regimentais do servidor	ABUSO DE POSIÇÃO OU PODER EM FAVOR DE INTERESSES PRIVADOS	ESQUIVAR-SE DO CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES	ELEVADO	Código de Ética do Servidor	MODERADO	1) Desenvolver programa de motivação interna 2) Moralizar o uso da Avaliação de desempenho de servidores	Não iniciado	SEMESTRAL
Pessoal	Assédio moral ou sexual ou preconceito	PRESSÃO INTERNA ILEGAL	AÇÃO DE RETALIAÇÃO SOBRE SERVIDOR	ELEVADO	Código de Ética do Servidor, outros diplomas legais pertinentes	MODERADO	1) Desenvolver campanha de esclarecimento e repeti-la na frequência adequada	Não iniciado	ANUAL

Pessoal	Tratamento do público externo	ABUSO DE POSIÇÃO OU PODER EM FAVOR DE INTERESSES PRIVADOS	ESQUIVAR-SE DO CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES	ELEVADO	Código de Ética do Servidor, outros diplomas legais pertinentes	MODERADO	1) Desenvolver campanha de esclarecimento e repetição na frequência adequada	Não iniciado	ANUAL
Pessoal	Contratação ou designação para cargo ou função	NEPOTISMO	SELEÇÃO DE PARENTES, CONSANGUÍNEOS E AFINS, ATÉ O TERCEIRO GRAU, PARA CARGO OU FUNÇÃO	ELEVADO	Código de Ética do Servidor, outros diplomas legais pertinentes	MODERADO	1) Desenvolver campanha de esclarecimento e repetição na frequência adequada	Não iniciado	SEMESTRAL

L&C	Compra de materiais e serviços, emissão de pareceres técnicos em processos administrativos	ABUSO DE POSIÇÃO OU PODER EM FAVOR DE INTERESSES PRIVADOS	AMEAÇA À ISENÇÃO E À AUTONOMIA TÉCNICA	MODERADO	Código de Ética do Servidor, outros diplomas legais pertinentes	MODERADO	1) Elaborar um rol de pareceristas separados por área; 2) Fazer o revezamento em sequência estrita dos pareceristas arrolados 3) Avaliar criticamente todos os pareceres e pedir ampliação da fundamentação e enquadramento em caso de dúvida ou discordância 4) Pedir outro parecer 5) Renovar o rol anualmente alterando aleatoriamente a ordem dos pareceristas	Não iniciado	MENSAL
-----	--	---	--	----------	---	----------	--	--------------	--------

Situação	Concessão de grau de acesso a dados ou informações	SOLICITAÇÃO OU CONCESSÃO DE PRIVILÉGIO INDEVIDO	USO INDEVIDO OU MANIPULAÇÃO INDEVIDA DE DADOS E INFORMAÇÕES	MODERADO	Código de Ética do Servidor, LAI, e outros diplomas legais pertinentes	MODERADO	1) Estabelecer norma interna sobre atribuição de sigilo 2) Realizar treinamento em tratamento de dados e informações sigilosas 3) Realizar investigação sobre os servidores selecionados para concessão de grau de acesso 4) Ao gerar documento ou pautar assuntos para reuniões, realizar de ofício a classificação de dados e informações 5) Atribuir responsabilidade pela gestão da classificação e segurança institucional de dados e informações sigilosas	Não iniciado	ANUAL
----------	--	---	---	----------	--	----------	--	--------------	-------

Todas	Quaisquer processos administrativos	SOLICITAÇÃO OU CONCESSÃO DE PRIVILÉGIO INDEVIDO	USO INDEVIDO OU MANIPULAÇÃO INDEVIDA DE DADOS E INFORMAÇÕES	ELEVADO	Código de Ética do Servidor, LAI, e outros diplomas legais pertinentes	MODERADO	1) Realizar investigação sobre os servidores selecionados para cargos sensíveis 2) Realizar capacitação em LAI 3) Estabelecer política e norma de concessão de acesso a dados e informações 4) Estabelecer, em cada processo sensível, a duplicidade de autorizações	Não iniciado	SEMESTRAL
-------	-------------------------------------	---	---	---------	--	----------	--	--------------	-----------

ANEXO A

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 25/05/2020 | Edição: 98 | Seção: 1 | Página: 56

Órgão: Ministério da Educação/Universidade Federal do Delta do Parnaíba

PORTARIA Nº 51, DE 20 DE MAIO DE 2020 (*)

Institui o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles da Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA - UFDPAr, nomeado pela Portaria nº 2.120, de 10 de dezembro de 2020, e tendo em vista o disposto na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, de 10.05.2016, no Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 e na Portaria CGU Nº 1.089, de 25 de abril de 2018, no uso de suas atribuições legais, resolve:

Art. 1º Instituir o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles - CGIRC, com o objetivo de adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à Governança, Integridade, Riscos e Controles da UFDPAr.

Art. 2º O CGIRC é composto pelo Reitor, como Presidente, Vice-Reitor, como Vice-Presidente e pelos titulares das seguintes unidades organizacionais:

- I - Pró-Reitoria de Planejamento;
- II - Pró-Reitoria de Administração;
- III - Pró-Reitoria de Extensão;
- IV - Pró-Reitoria de Ensino de Graduação;
- V - Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação;
- VI - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- VII - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários;
- VIII - Superintendência de Tecnologia da Informação; e
- IX - Prefeitura Universitária;

§ 1º Em seus impedimentos e nos afastamentos legais, os titulares serão representados por seus substitutos formalmente designados;

§ 2º O CGIRC poderá convidar servidores, representantes e dirigentes de outras unidades ou entidades públicas ou privadas para prestar colaboração técnica às atividades deste Comitê;

Art. 3º O CGIRC atuará como instância deliberativa e são suas competências:

- I - promover sensibilização quanto a mudança das práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- II - institucionalizar estruturas adequadas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos;
- III - promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de integridade, de gestão de riscos e de controles internos;
- IV - garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- V - promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela integridade, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- VI - promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

VII - aprovar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da integridade, da gestão de riscos e dos controles internos;

VIII - supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;

IX - liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação na UFDPAr;

X - estabelecer limites de exposição a riscos globais da UFDPAr, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública ou atividade;

XI - aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;

XII - emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da integridade, da gestão de riscos e dos controles internos; e

XIII - monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo CGIRC.

Art. 4º Para cumprimento de suas competências, o Comitê se reunirá ordinariamente, uma vez a cada mês e, extraordinariamente, por convocação de seu Presidente.

Parágrafo único. O CGIRC será assessorado pelo Gabinete do Reitor.

Art. 5º A participação no CGIRC não enseja qualquer tipo de remuneração, sendo considerado serviço público de natureza relevante.

Art. 6º O CGIRC terá caráter permanente e integrará a estrutura de governança da UFDPAr.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ALEXANDRO MARINHO OLIVEIRA

Republicada por ter constado incorreção, quanto ao original, na edição do Diário Oficial da União nº 96, de 21.05.2020, Seção 1, página 106.

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 01/06/2020 | Edição: 103 | Seção: 1 | Página: 32

Órgão: Ministério da Educação/Universidade Federal do Delta do Parnaíba

PORTARIA Nº 54, DE 29 DE MAIO DE 2020

Designa unidade responsável pela gestão da integridade no âmbito da Universidade Federal do Delta do Parnaíba

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA - UFDPAr, nomeado pela Portaria nº 2.120, de 10 de dezembro de 2019, tendo em vista o disposto na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, de 10.05.2016 e na Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019, da Controladoria-Geral da União (CGU), que altera e atualiza a Portaria CGU nº 1.089/2018, no uso de suas atribuições legais, resolve:

Art. 1º Designar a Pró-Reitoria de Planejamento como Unidade de Gestão da Integridade, no âmbito da UFDPAr.

Art. 2º São objetivos da Unidade de Gestão da Integridade:

I - coordenar a elaboração e revisão do Plano de Integridade, com vistas à prevenção e à mitigação de vulnerabilidades eventualmente identificadas;

II - coordenar a implementação do Programa de Integridade e exercer o monitoramento contínuo;

III - atuar na orientação e treinamento dos servidores da UFDPAr com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade; e

IV - promover outras ações relacionadas à gestão da integridade, em conjunto com as demais unidades da UFDPAr.

Art. 3º São competências da Unidade de Gestão da Integridade:

I - submeter à aprovação do Conselho Universitário a proposta de Plano de Integridade e revisá-lo periodicamente;

II - levantar a situação das unidades relacionadas ao Programa de Integridade e, caso necessário, propor ações para sua estruturação ou fortalecimento;

III - promover o levantamento de riscos à integridade em alinhamento à Gestão de Riscos da UFDPAr;

IV - coordenar a disseminação de informações sobre o Programa de Integridade em articulação com a Assessoria de Comunicação da UFDPAr;

V - identificar eventuais vulnerabilidades à integridade nos trabalhos desenvolvidos pela Instituição, propondo medidas para mitigação;

VI - monitorar o Programa de Integridade da UFDPAr e propor ações para o seu aperfeiçoamento; e

VII - propor estratégias para expansão do Programa junto a fornecedores e terceiros que se relacionam com a UFDPAr.

Art. 4º Caberá à Reitoria prover o apoio técnico e administrativo ao pleno funcionamento da Unidade de Gestão da Integridade.

Art. 5º Recomendar aos agentes públicos e aos gestores das unidades organizacionais da UFDPAr que prestem, no âmbito das respectivas competências e atribuições, apoio aos trabalhos desenvolvidos pela Unidade de Gestão da Integridade.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ALEXANDRO MARINHO OLIVEIRA

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO
GABINETE DO REITOR**

PORTARIA Nº 78, DE 05 DE AGOSTO DE 2020

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA - UFDPAr, nomeado pela Portaria nº 2.120, de 10 de dezembro de 2019, no uso de suas atribuições legais, resolve:

Art. 1º Designar o Professor do Magistério Superior, **EVANDRO RUI CONDE MARLIERE**, matrícula SIAPE nº 1638242, para exercer o encargo de Diretor de Governança/PROPLAN, a partir de 06 de agosto de 2020.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.


Alexandre Marinho Oliveira
Reitor