

Pablo Lopes Rêgo & Domingos Antônio Giroletti



Governança na UFT

Plano Individual de Implantação e Resultados

© 2024, Pablo Lopes Rêgo

Este e-Book, na totalidade ou em parte, não pode ser reproduzido por qualquer meio, sem autorização expressa por escrita pelo o autor.

Prefácio

A busca pela excelência na gestão de instituições públicas de ensino superior é um desafio essencial para o avanço educacional e institucional do Brasil. O eBook *Governança na UFT: Plano Individual de Implantação e Resultados* traz uma análise detalhada e fundamentada sobre o processo de implementação do Plano Institucional de Governança na Universidade Federal do Tocantins (UFT), destacando as práticas adotadas e os resultados alcançados.

Sob a orientação do Professor Doutor Domingos A. Giroletti, o autor Mestre Pablo Lopes Rêgo conduz uma pesquisa documental e de campo para explorar os pilares centrais do plano de governança da UFT, desde sua criação, em 2014, até os primeiros resultados alcançados em 2019. O estudo examina ferramentas e práticas como o monitoramento de metas, a avaliação de desempenho institucional e a gestão de riscos, revelando o impacto dessas iniciativas no desenvolvimento institucional da universidade.

Além de oferecer uma contribuição acadêmica relevante sobre governança no setor público, o trabalho aponta os desafios e as perspectivas futuras de integração dos processos e projetos universitários, bem como a adequação das normas à nova estrutura de governança.

Este eBook é um guia essencial para gestores educacionais, pesquisadores e profissionais interessados em compreender e aplicar estratégias de governança em instituições de ensino superior.

Convidamos você a explorar esta obra, que combina rigor acadêmico e aplicabilidade prática, ressaltando como a governança pode ser um instrumento poderoso para a transformação e o fortalecimento das universidades públicas.

Sumário

1. INTRODUÇÃO
2. DESENVOLVIMENTO DO ENSINO SUPERIOR
3. GOVERNANÇA
4. ESCOPO DO ESTUDO
5. PESQUISA
6. ESTRATÉGIAS
7. REFERÊNCIAS

1

INTRODUÇÃO

**As práticas de governança
na UFT visam integrar
processos e projetos da
universidade, além de
adequar normas à nova
estrutura de governança**

Governança é mais do que um conjunto de práticas e medidas — é a essência do desenvolvimento e da transformação dentro de instituições. Na Universidade Federal do Tocantins (UFT), esse conceito tem ganhado destaque, impulsionando mudanças estruturais e estratégias que refletem diretamente na eficiência e transparência das suas ações.

Este e-book apresenta como a UFT abraçou a governança universitária, integrando processos e normas, redefinindo paradigmas e promovendo o progresso em diferentes frentes. Vamos conhecer os conceitos fundamentais, os desafios enfrentados e os resultados alcançados com o Plano Institucional de Governança da UFT.



Seja bem-vindo(a) a esta jornada de descobertas. Aqui você encontrará ideias, reflexões e práticas que podem inspirar novas abordagens de gestão e transformação dentro e fora do universo acadêmico.



2



**DESENVOLVIMENTO
DO ENSINO
SUPERIOR**



Linha do Tempo:



A Evolução da Educação Superior no Brasil



 **1554 – Fundação do Primeiro Estabelecimento de Ensino Superior** A Ordem dos Jesuítas cria o primeiro centro educacional no Brasil, na Bahia, focado em Artes e Teologia. 

 **Século XVI – Educação Religiosa e Catequização** O ensino superior é utilizado como ferramenta de unificação cultural e propagação da fé Católica. 



 **Século XVIII – Expansão para Novas Áreas** Cursos de Matemática surgem na Bahia, e novos centros educacionais aparecem em São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco e Pará. (Ícone: )

 **1808 – Chegada da Família Real e Novo Impulso** Fundação do curso de Medicina e Cirurgia na Bahia, em resposta à escassez de profissionais de saúde e aos desafios militares. 



 **1827 – Criação dos Cursos de Direito e da Escola de Minas** Fundados os cursos de Direito em Olinda (Recife - PE) e São Paulo, além da Escola de Minas. 



 **1869 – Faculdades de Prestígio** Surgem instituições como as Faculdades de Medicina (Bahia e RJ), Direito (SP e Recife) e Farmácia. 



 **1912–1920 – Primeira Universidade no Brasil** Criação da Universidade do Rio de Janeiro, com um ensino focado mais no mercado e menos na pesquisa. 



 **Século XIX–XX – Controle Estatal e Ensino Elitista** Ensino superior limitado às elites, com foco em cursos como Medicina, Direito e Engenharias. 



Linha do Tempo: Evolução do Ensino Superior no Brasil



 **1808-1889 – Surgimento e Consolidação Inicial** A Proclamação da República trouxe a descentralização do ensino superior, permitindo a criação de IES privadas. Novas instituições e vagas começaram a surgir, transformando o cenário educacional brasileiro. 



 **1930-1940 – Universidades Clássicas** Surgem a USP (Universidade de São Paulo), UDF (Universidade do Distrito Federal) e PUC-RJ (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro), marcando uma nova era na educação. 

 **1960 – Federalização e Expansão** Com a industrialização pós-guerra, universidades federais foram implementadas, oferecendo ensino público e gratuito em diversos estados. Matrículas cresceram expressivamente. 

 **1964-1985 – Reforma Universitária no Regime Militar** A Reforma de 1968 modernizou as IES com foco em ensino, pesquisa e extensão. Houve crescimento significativo no ensino superior. 

 **1980-1985 – Redemocratização e Avaliação Educacional** O Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) marcou o período, destacando a importância das ferramentas de avaliação para a gestão educacional. 

 **1988 – Constituição e Autonomia Universitária** A Constituição Federal introduziu autonomia didático-científica e administrativa, além do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. 

 **Década de 1990 – Globalização e Influência Internacional** A expansão e a gestão do ensino superior foram influenciadas por tendências globais, priorizando o ensino e reduzindo a projeção da pesquisa e extensão. 

Linha do Tempo:

Fruit	Number of People
Apple	5
Banana	3
Orange	7

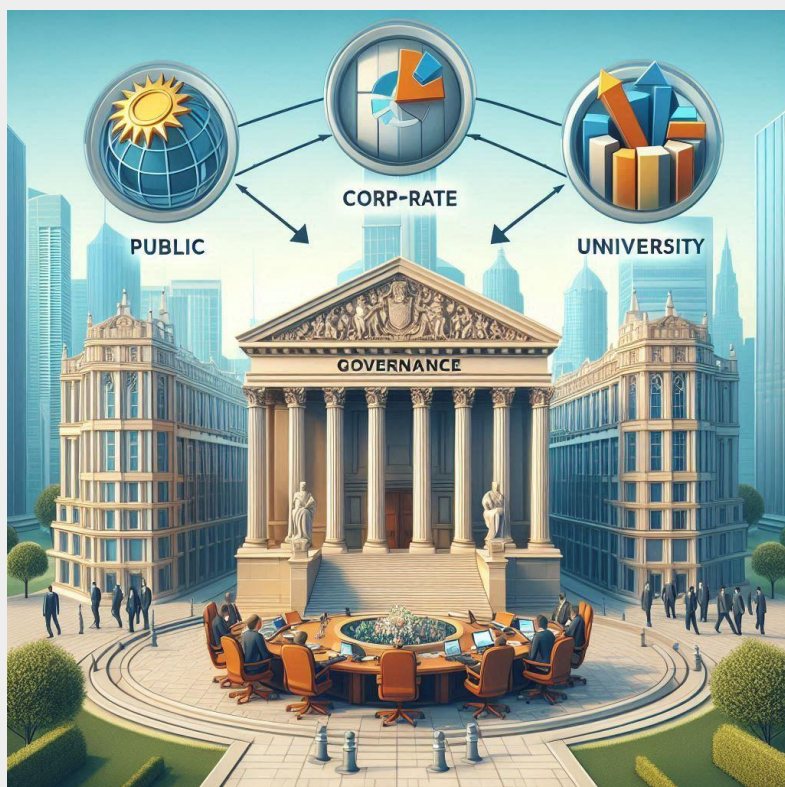


inc

3

GOVERNANÇA

Governança e seus Tipos: Pública, Corporativa e Universitária



Governança abrange práticas que promovem eficiência, transparência e responsabilidade na gestão. Inclui governança pública, focada na administração estatal e confiança cidadã; corporativa, que assegura estabilidade e credibilidade em organizações; e universitária, que aplica esses princípios às instituições de ensino superior para retornar investimentos à sociedade.

Governança Pública

Governança pública é um conjunto de práticas que busca alinhar liderança, estratégia e controle para uma gestão ética, eficiente e transparente no setor público. Surge da transição de um modelo burocrático para o gerencial, enfatizando resultados e competitividade. No Brasil, impulsionada pela redemocratização e normatizada pelo Decreto nº 9.203/17 e pela Lei nº 14.129/21, promove maior aproximação entre Estado e sociedade, integrando todos os níveis e setores da administração pública.



Governança Pública



A adoção de práticas de governança pública baseia-se em princípios éticos e busca fortalecer a confiança nos agentes e instituições por meio de prestação de contas, transparência e participação social. Uma governança efetiva incentiva a cooperação e a resolução de problemas, ampliando a eficiência no uso dos recursos públicos e na entrega de serviços. Assim, governa com foco nos objetivos sociais, fortalecendo o Estado Democrático de Direito.

Governança Corporativa

A governança corporativa envolve processos de direção e controle que conectam gestores, proprietários e interessados, promovendo relações harmoniosas e alinhando desempenho à conformidade. Esses processos garantem uma gestão eficaz de recursos econômicos e sociais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações e sua estabilidade no mercado.



Governança Corporativa



Baseada na Teoria do Agente Principal, busca resolver conflitos entre proprietários e gestores por meio de práticas de controle e monitoramento. Suas técnicas avançadas eliminam problemas como conflitos de interesse e aumentam a eficiência, fortalecendo o sucesso das organizações. Esses princípios incentivam confiança e credibilidade internas e externas, assegurando sua relevância e crescimento no cenário competitivo.

Governança corporativa

Tabela 1: Princípios de governança corporativa

Princípio	Objetivo/Característica
Transparência	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
Prestação de contas – Accountability	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;
Responsabilidade corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Governança Corporativa

As boas práticas de governança estabelecem princípios que se transformam em recomendações objetivas, direcionando os interesses empresariais e promovendo a otimização do valor econômico ao longo do tempo. Esses princípios garantem qualidade para a gestão organizacional e constância na preservação dos agentes envolvidos, fortalecendo a credibilidade e o valor das empresas. Assim, práticas responsáveis são essenciais para manter as organizações competitivas em cenários de mercado dinâmico e global.



Governança Corporativa



A adoção de princípios seguros e consolidados, integrando mercado e comunidade, torna-se indispensável para o fortalecimento do ambiente corporativo. Códigos de boas práticas baseados nesses princípios incentivam investimentos, promovem confiança interna e externa, e melhoram o desempenho organizacional. A governança corporativa, ao alinhar interesses internos e externos, permite a conciliação dos objetivos das organizações, atendendo às regulamentações e garantindo estabilidade para as empresas. Esse conjunto de práticas sustenta o desenvolvimento sustentável e o sucesso corporativo.

Governança Universitária



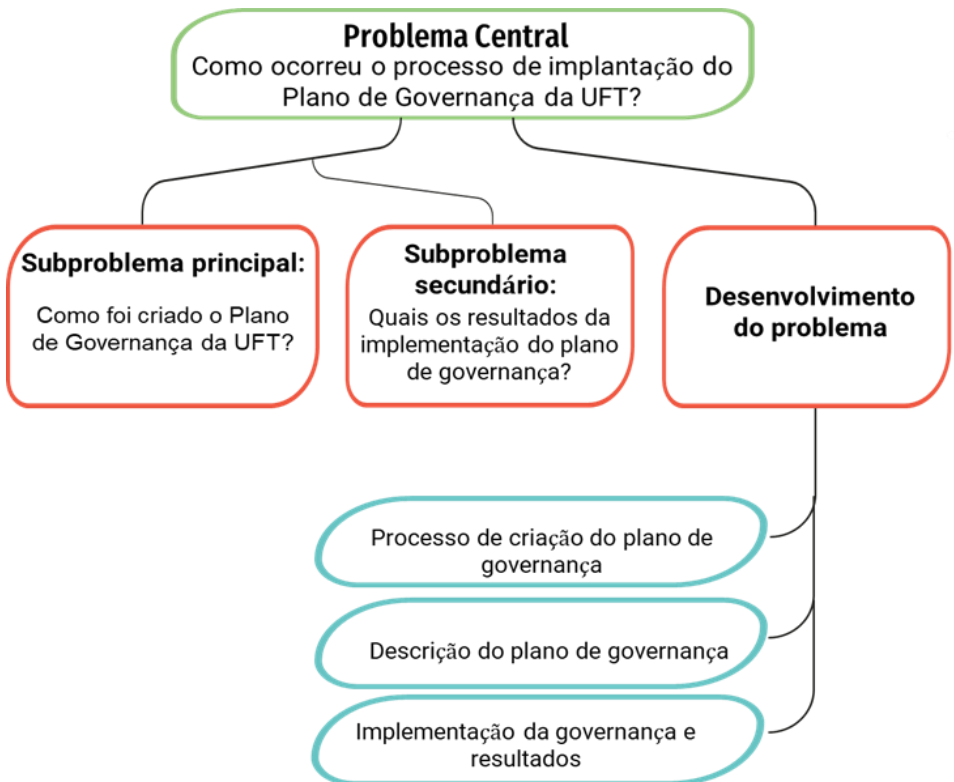
A adoção de práticas de governança pública baseia-se em princípios éticos e busca fortalecer a confiança nos agentes e instituições por meio de prestação de contas, transparência e participação social. Uma governança efetiva incentiva a cooperação e a resolução de problemas, ampliando a eficiência no uso dos recursos públicos e na entrega de serviços. Assim, governa com foco nos objetivos sociais, fortalecendo o Estado Democrático de Direito.

4

ESCOPO DO ESTUDO

Escopo do estudo

O estudo utilizou o modelo de Eco (2017), estruturando as etapas com base nos subproblemas derivados de um problema central. Foram analisados criação, conteúdo e resultados do plano de governança, incluindo desempenho, avaliação de riscos e índice de governança, além de discutir as motivações e perspectivas para o desenvolvimento da política de governança na UFT.



5


PESQUISA


Estudo Realizado

Para compreender os aspectos envolvidos na implementação do Plano de Governança da Universidade Federal do Tocantins (UFT), foi realizada uma pesquisa com metodologia documental e de campo, além de análise de resoluções institucionais. O estudo analisou e avaliou três principais dimensões do plano de governança: sua criação, conteúdo e resultados, fornecendo insights valiosos sobre as práticas de gestão adotadas pela universidade. Os resultados revelaram a governança como uma estratégia essencial para o desenvolvimento institucional, destacando o monitoramento de metas e desempenho, bem como a gestão de riscos como práticas fundamentais. Este trabalho também oferece uma compreensão detalhada do processo de planejamento e estruturação, desde o início em 2014 até a edição da norma regulamentadora em 2019, com perspectivas de atualização em 2022. Por fim, este e-book apresenta recomendações para aperfeiçoar a integração e adequação de processos e normas à estrutura de governança da UFT.


Plano de Governança na UFT:


Processo e Resultados


 **Motivações e Criação** – A concepção do plano foi motivada pelo desenvolvimento institucional, com a participação de agentes essenciais e procedimentos básicos.


 **Princípios e Mecanismos** O plano é fundamentado em princípios sólidos e mecanismos estruturados para nortear sua implementação.



 **Avaliação de Desempenho** – Ferramenta essencial para monitorar as metas institucionais e medir a eficácia das ações realizadas.

 **Gestão de Riscos** – Prática fundamental para identificar, prevenir e mitigar potenciais ameaças à governança.

 **Resultados da Implantação** – Dados institucionais demonstram avanços em desempenho, identificação de riscos e índice de governança.

 **Perspectivas Futuras** – Integração de processos e adaptação de normas apontam para o fortalecimento contínuo da governança na universidade.

A Institucionalização da Governança na UFT



Exigência Legal e Diretrizes – A governança nos órgãos públicos tem base em legislações como o Decreto 9.203/17, que exige comitês de governança, e a Lei nº 14.129/21, que visa aumentar eficiência, inovação e transparência na administração pública.

Governança como Ferramenta e Dever Legal – Além de impulsionar melhorias na gestão, a governança é uma obrigação legal que busca alinhar práticas aos princípios de ética, eficiência e prestação de contas.

Motivações e Marcos Institucionais – A governança foi institucionalizada por meio de pilares estratégicos definidos no planejamento de 2014, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2016 e na política de gestão de riscos de 2018.

Planejamento Estratégico de 2014 – Conduzido pela PROAP, este planejamento trouxe pilares como valorização humana, transparência e racionalização da gestão.

Plano de Desenvolvimento Institucional de 2016 – O PDI definiu cinco eixos estratégicos, que deram base ao aprimoramento da gestão e à institucionalização da governança.

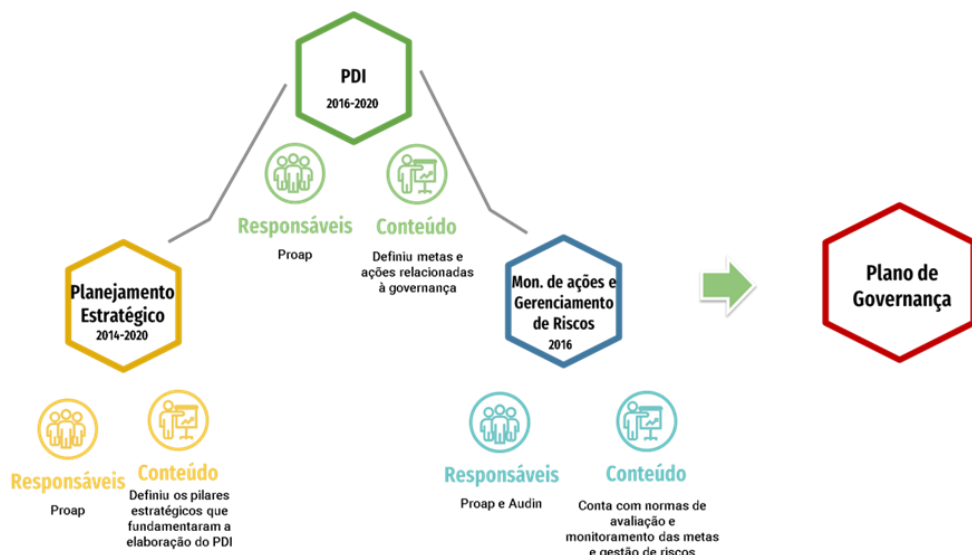
Reformulação da Gestão de Riscos em 2018 – A política de riscos foi revisada e culminou na criação do comitê de governança, instituído pela Resolução Consuni nº 09/2019, que regulamentou a governança na UFT.

6

ESTRATÉGIAS

Precedentes: plano de governança da UFT

Fluxograma

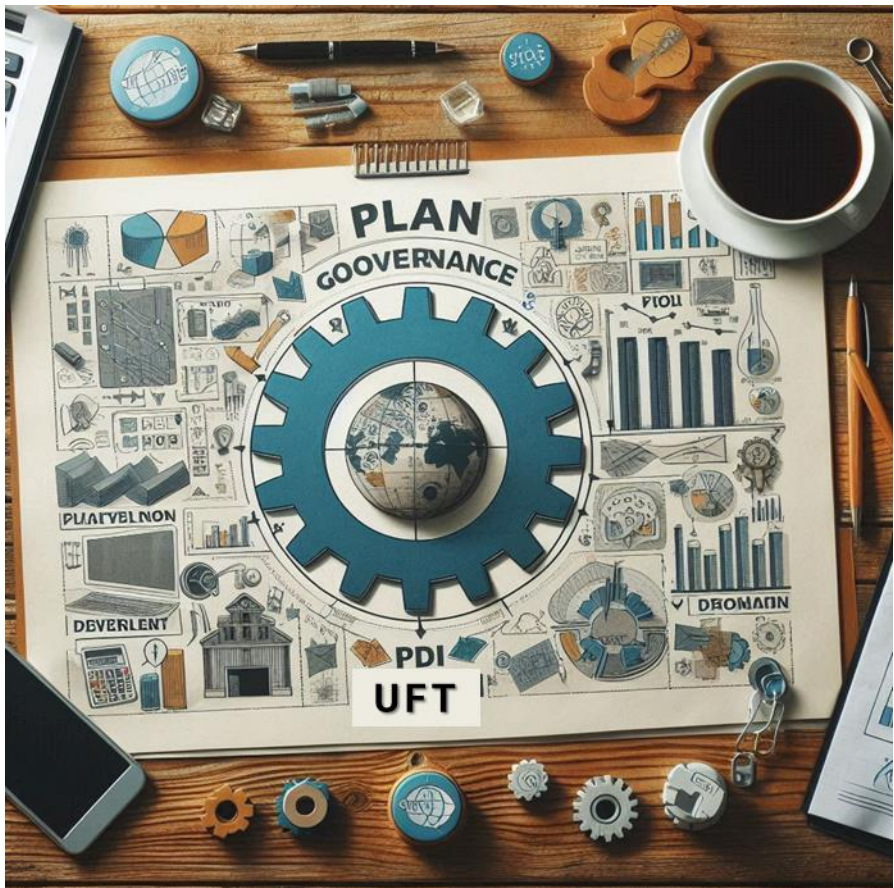


Esquematização dos documentos precedentes do plano de governança.

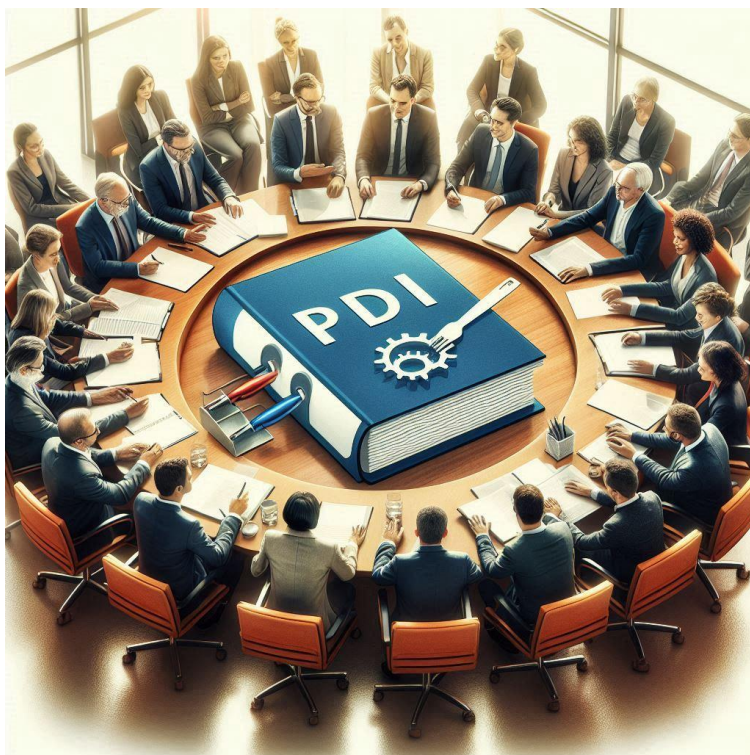
A estratégia de gestão da UFT já apontava para a criação de um plano de governança como ferramenta de desenvolvimento, mesmo antes das exigências legais. A falta de sistematização dificultava a execução das práticas, destacando a necessidade de articulação entre os agentes administrativos. A implementação da governança precedeu planejamentos estratégicos e ações coordenadas, tornando-se parte essencial do desenvolvimento institucional da universidade.

Processo de criação do plano de governança

O plano de governança da UFT foi desenvolvido a partir do PDI, à medida que as metas e objetivos estratégicos da universidade culminaram na institucionalização dessa ferramenta na universidade. Assim, o processo de criação desse documento destaca a elaboração do PDI como fase preliminar e, na sequência, a criação do plano de governança propriamente dito.



O PDI 2016 como Base Inicial para a Institucionalização da Governança



A elaboração do PDI envolveu diversos agentes e unidades gestoras da UFT, incluindo reitorias, pró-reitorias, campi e diretorias, que contribuíram com objetivos, diretrizes e metas. A PROAP criou uma matriz estrutural inicial, posteriormente refinada pelos membros da gestão, resultando em um documento estratégico. A aprovação do PDI pelo Conselho Universitário (CONSUNI), órgão colegiado máximo da instituição, foi essencial para assegurar sua legitimidade e aplicação. O envolvimento de diferentes grupos, como estudantes e servidores, destaca o caráter inclusivo do processo, alinhando decisões às expectativas da sociedade.

Elaboração do plano de governança

A partir do PDI, iniciou-se a institucionalização da governança na UFT, consolidando práticas que promovem eficiência, transparência e participação. As normas de governança foram direcionadas à criação de um modelo integrado, refletindo valores de liderança e integridade. Esse modelo visa aprimorar o desempenho institucional, unindo gestores, servidores e estudantes em torno de ações estratégicas coordenadas. Assim, o plano de governança tornou-se essencial para modernizar a gestão e fortalecer os resultados institucionais da universidade.



Governança na UFT



Avaliação e monitoramento: Ações e estratégias para analisar e acompanhar a gestão da universidade, alinhadas ao IBGC (2015).



Objetivos:

- ☐ Identificar e monitorar metas.
- ☐ Promover a prestação de contas voluntária (Resolução 09/2019).



Características da governança universitária:

- ☐ Decisões participativas e gestão inclusiva.
- ☐ Autonomia universitária e dimensão política.
- ☐ Performance institucional e controle social.
- ☐ Indicadores qualitativos e quantitativos.
- ☐ Financiamento e perspectiva de longo prazo.
- ☐ Formação de gestores universitários (Foletto & Tavares, 2014).



Práticas de Governança:

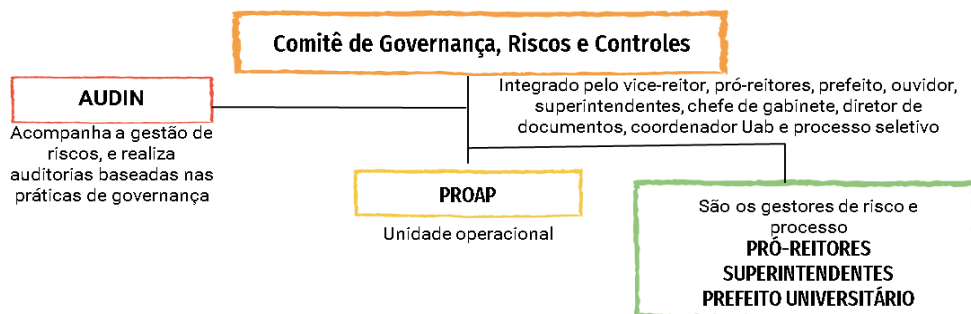
- ☐ Monitoramento de metas.
- ☐ Gestão de riscos.
- ☐ Desempenho institucional.



Normativas aplicadas:

- ☐ Lei 14.129/21: Práticas mínimas de acompanhamento de resultados.
- ☐ Decreto 9.203/17: Controle como mecanismo de governança pública.

Estrutura de governança da UFT



Comitê de Governança:

Composto por membros da Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação (PROAP), Auditoria Interna, e gestores de riscos e processos.



Limitações:

- ☐ Ausência de uma unidade de gestão específica, como secretaria ou diretoria, dificultando a implementação das práticas de governança.
- ☐ Acúmulo de funções pela PROAP, que opera como departamento operacional da governança.



Avanços e Recomendações:

- ☐ Criação de um comitê interno de governança, alinhado às práticas preconizadas pelo TCU (2020), com foco no monitoramento estratégico de resultados.
- ☐ Necessidade de instâncias internas de governança para articular as diversas unidades organizacionais.



Estatísticas sobre Governança:

- ☐ Pesquisa em 372 órgãos públicos federais revelou que **74,3% já implementaram práticas** de governança por meio de comitês e instâncias internas.
- ☐ **25,7% ainda não possuem comitês ou departamentos** de governança.



Cenário Comparativo:

- ☐ Universidades dividem-se entre criar departamentos próprios ou atribuir a governança a departamentos existentes.
- ☐ Liderança como mecanismo de governança ainda carece de efetividade, destacando a importância da criação de comitês e departamentos.

Princípios e mecanismos da governança na UFT

Liderança:

- ☐ Exige autonomia e força na execução de estratégias, articulando recursos para resultados.
- ☐ Dissemina a cultura de governança e promove a integridade na gestão pública.
- ☐ Práticas relacionadas:
 - Organização e distribuição de responsabilidades.
 - Medidas preventivas contra fraudes e corrupção.

Integridade:

- ☐ Estimula a adoção de valores e princípios, como um código de ética e sistemas de controle.
- ☐ Promove sanções e regras para tratar comportamentos éticos inadequados.

Responsabilidade:

- ☐ Assegura conformidade com normas e regulamentos, garantindo o alcance de objetivos institucionais.
- ☐ Práticas relacionadas:
 - Avaliação e monitoramento estratégico.
 - Adoção de compliance.

Compromisso:

- ☐ Requer comunicação, orientação e organização para implementar o plano de governança.
- ☐ Garante que os meios assegurem o cumprimento da missão institucional.

Accountability:


- ☐ Impõe o dever de prestar contas e responsabiliza agentes públicos pelas decisões tomadas.
- ☐ Vai além da prestação de contas financeira, incluindo a responsabilidade por ações e atividades.
- ☐ Estimula uma cultura de prestação voluntária de contas para melhorar o gerenciamento.


Princípios e mecanismos da governança na UFT


Transparência:


- ❑ Viabiliza a participação social e fornece informações claras e acessíveis.
- ❑ Práticas relacionadas:
 - Disponibilização de relatórios, canais de feedback e auditorias.
 - Divulgação de informações regulares para orientar stakeholders.

Práticas Adotadas pela UFT

 Intensa participação de sociedade, estudantes e corpo técnico na tomada de decisões.

 Integração de níveis e setores nas práticas de governança.

 Publicidade de atos e decisões por meio de resultados e relatórios.

 Evolução contínua e disseminação de uma nova cultura organizacional.



Mecanismos de governança

A governança pública é a articulação dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, voltados para a direção e monitoramento da gestão (Brasil, 2017). Esses mecanismos orientam as práticas de governança aplicáveis aos órgãos públicos.



O plano de governança da UFT utiliza os mecanismos de liderança e controle integrados à sua estratégia. Práticas de liderança incluem a criação de um modelo de governança, descentralização da gestão e distribuição de responsabilidades, embora falte um programa específico de promoção de integridade. No controle, destacam-se a Auditoria Interna, padronização na divulgação de dados e prestação de contas. Apesar disso, o plano enfatiza a estratégia, priorizando monitoramento de metas, desempenho institucional e gestão de riscos.

Ações de Monitoramento das metas institucionais

Plano Anual de Trabalho (PAT) e Governança na UFT



Ciclo do PAT:

- ☐ Ferramenta tática para cada unidade gestora.
- ☐ Início no 1º semestre do ano de referência, com avaliação parcial no 2º semestre e encerramento ao final do ano.



Sistema Informatizado:

- ☐ Criado para operacionalizar o PAT com ações e tarefas anuais.
- ☐ Atualizações periódicas para acompanhar o progresso.



Software NAUS System:

- ☐ Desenvolvido pelo Núcleo de Inovação Tecnológica.
- ☐ Objetivo: desburocratização do planejamento e avaliação.
- ☐ Funcionalidades:
 - Registro de informações institucionais.
 - Monitoramento de indicadores e gerenciamento de riscos.



Reuniões Estratégicas:

- ☐ Acompanhamento das tarefas do PAT.
- ☐ Avaliação da estratégia como parte do plano de governança.



Monitoramento de Ações:

- ☐ Comunicação periódica de resultados aos interessados.
- ☐ Tratamento das metas não alcançadas, alinhando-se às práticas de governança pública.



Foco na Missão Institucional:

- ☐ Monitoramento e avaliação das estratégias para melhorar o desempenho institucional.
- ☐ Suporte à alta administração na condução de decisões estratégicas.



Avaliação pelo TCU:

- ☐ Verifica adequação dos objetivos às necessidades da organização.
- ☐ Avalia compatibilidade de recursos e resultados, promovendo soluções esperadas.

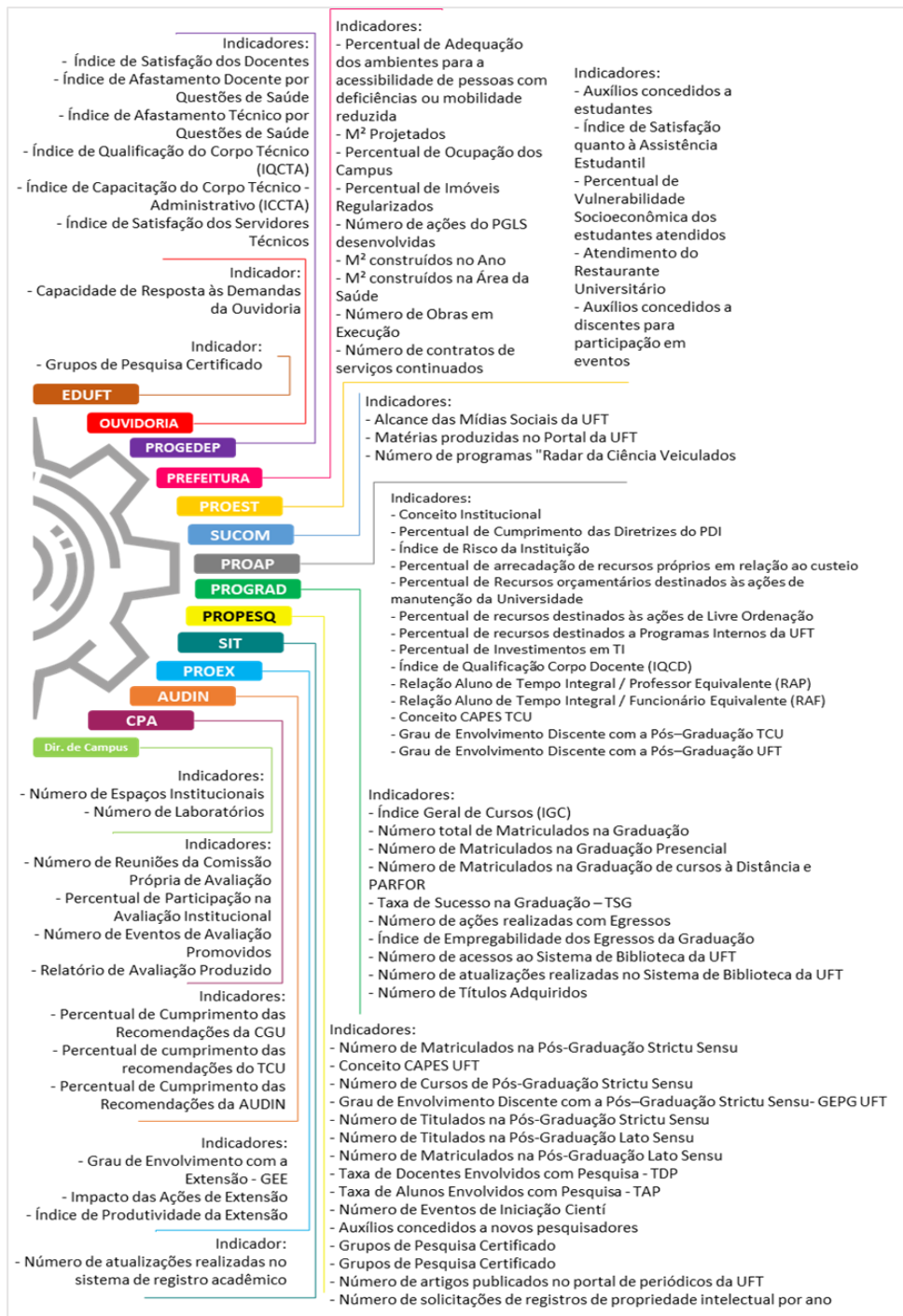
Avaliação do desempenho institucional

O plano de governança da UFT mede o desempenho institucional por meio do monitoramento e avaliação das ações do PAT e seus indicadores sistemáticos. Esses indicadores, ligados às metas do plano de desenvolvimento e ações anuais registradas pelo PAT, fundamentam o planejamento e execução de políticas públicas, alinhando estratégias institucionais aos resultados alcançados.



As diretrizes estratégicas do PDI fundamentam a avaliação de desempenho, com unidades gestoras responsáveis pela coleta, monitoramento e cálculo dos indicadores. Esses indicadores, integrados ao PDI, consolidam a governança como parte da estratégia de desenvolvimento, permitindo acompanhar a eficiência das ações e ajustar as estratégias para aprimorar a gestão institucional.

Indicadores de desempenho da UFT



Avaliação de desempenho das universidades

☀ **Histórico da Avaliação:**

- ❑ Início nos anos 1980 com o PARU e consolidação em 2004 pelo SINAES.
- ❑ Indicadores avaliados abrangem:
 - Ensino, pesquisa e extensão.
 - Responsabilidade social, gestão e infraestrutura.

🔧 **Desafios do SINAES:**

- ❑ Complexidade universitária dificulta avaliação única.
- ❑ Diversidade de sistemas e dados impede sistematização.

🏠 **Adaptação Local:**

- ❑ Universidades precisam de sistemas próprios de monitoramento.
- ❑ Gestão deve transcender a burocracia para promover crescimento real.

🎯 **Monitoramento Estratégico:**

- ❑ Avaliação de indicadores assegura cumprimento da missão institucional.
- ❑ Foco em resultados concretos além do planejamento estratégico.

📊 **Práticas de Governança:**

- ❑ Definição de indicadores, monitoramento contínuo e relatórios para stakeholders.
- ❑ Decisões baseadas em evidências alinhadas à estratégia organizacional.

🌱 **Accountability e Recursos:**

- ❑ Orientação para uso eficiente de recursos conforme necessidades institucionais.

🌟 **Compromisso Coletivo:**

- ❑ Direção e avaliação alinhadas a estratégias organizacionais.
- ❑ Sucesso depende do esforço conjunto da equipe gestora.

Gestão de risco institucional

A política de gestão de riscos, inicialmente regulamentada pela Resolução 09 de 2016 e posteriormente institucionalizada, integra o gerenciamento de riscos ao processo decisório como prática de boa governança. Seus objetivos incluem valorizar a organização e aprimorar processos organizacionais.

OBJETIVOS APLICÁVEIS À GOVERNANÇA PÚBLICA EM GERAL:

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.

Gestão de risco institucional

A gestão de riscos, essencial ao processo decisório, alinha os objetivos institucionais ao apetite por riscos e delega autoridade e responsabilidade sobre tarefas realizadas. Na UFT, pró-reitores, superintendentes, o prefeito universitário e servidores designados compartilham essa função, promovendo um modelo descentralizado de distribuição de responsabilidades.



A liderança define diretrizes e estrutura, enquanto outros agentes executam e implantam a gestão, que inclui identificação, análise, tratamento e monitoramento de riscos. Essa prática assegura o cumprimento das funções públicas e destaca a importância de avaliar a estruturação da gestão de riscos no plano de governança da UFT.

Estrutura de gerenciamento de riscos & Política e Gestão de Riscos



Elementos fundamentais de uma política de riscos:

- ☐ Definição do fluxo de comunicações e decisões inerentes à gestão de riscos.
- ☐ Estabelecimento dos limites de tolerância ao risco.
- ☐ Determinação dos critérios para análise e avaliação de riscos.



Importância da gestão de riscos na governança:

- ☐ Aperfeiçoa as informações para tomadas de decisões estratégicas.
- ☐ Melhora o desempenho na implementação de políticas e serviços públicos.
- ☐ Aumenta a confiança dos cidadãos nas organizações públicas.
- ☐ Previne perdas e facilita a gestão de incidentes.
- ☐ Garante o cumprimento de requisitos legais e regulamentares.



Gestão de riscos na UFT:

- ☐ Determina parâmetros e critérios de risco, descrevendo suas potenciais causas e consequências.
- ☐ Avalia o nível do risco considerando a probabilidade de ocorrência e seus possíveis impactos.

Gestão de Riscos na UFT



Tratamentos possíveis de riscos:

- ☐ Não iniciar ou interromper a atividade.
- ☐ Promover ações de mitigação do risco.
- ☐ Transferir o risco, como através de seguros.
- ☐ Aceitar o risco sem tomar medidas adicionais (UFT, 2019).



Monitoramento contínuo:

- ☐ Após a avaliação e mitigação do risco, é essencial o acompanhamento constante.
- ☐ Na UFT, essa tarefa é realizada pelo módulo de riscos do sistema NAUS.
- ☐ O NAUS avalia riscos com critérios definidos no plano de governança e monitora sua evolução (E1, 2022).



Benefícios da gestão de riscos:

- ☐ Identificação de vulnerabilidades em tempo hábil para correção.
- ☐ Facilita mudanças necessárias e promove melhorias contínuas.
- ☐ Integra-se ao processo de execução e monitoramento da estratégia organizacional.



Práticas de governança na UFT:

- ☐ Incluem a avaliação de desempenho e a gestão de riscos como elementos centrais.
- ☐ Refletem a característica de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento (Couto, 2018).

Gestão de Riscos na UFT



Diferença entre governança corporativa e universitária:

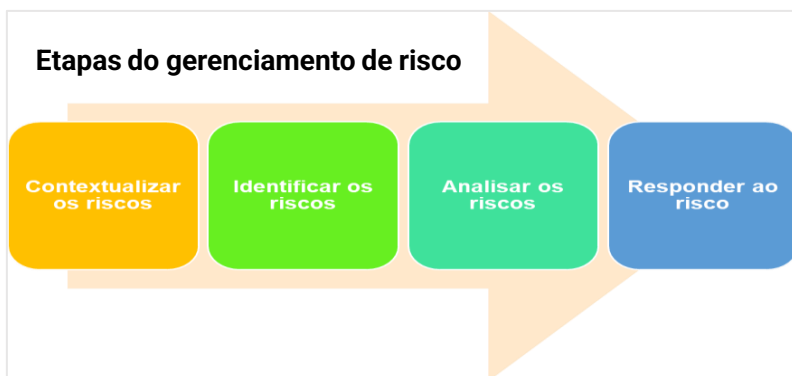
- ❑ Governança corporativa foca na lucratividade, enquanto as Instituições de Ensino Superior têm como prioridade a responsabilidade social e a educação (Foletto & Tavares, 2014).



Modelo de governança da UFT:

- ❑ Abrange os três mecanismos fundamentais: liderança, estratégia e controle.
- ❑ Destaca práticas estratégicas como avaliação de metas, desempenho e gestão de riscos, alinhadas à missão institucional.

Estrutura de Gestão de Riscos



Etapa de Contextualização:

- ☐ Define os parâmetros internos e externos que orientam a gestão de riscos.
- ☐ Identifica fatores de influência e estabelece os critérios utilizados para identificar os riscos.



Etapa de Identificação:

- ☐ Reconhecimento dos riscos com base em:
 - Consultas às partes interessadas.
 - Levantamentos históricos e análises teóricas.
- ☐ Essa etapa organiza os potenciais riscos a serem analisados.



Etapa de Análise:

- ☐ Avalia e classifica os riscos para definir seu nível e tratamento.
- ☐ Identifica falhas, vulnerabilidades, resultados prejudiciais e fatores principais de riscos.
- ☐ Resulta na descrição do risco, abordando suas causas, impactos, incertezas e dimensões.



Definição do Nível de Risco:

- ☐ Considera a probabilidade de ocorrência e o dano provável.
- ☐ Estabelece o grau de incerteza associado ao risco.





Matriz de Classificação de Riscos:



- ☐ Utiliza escala de 1 a 10 para correlacionar probabilidade e impacto.
- ☐ Define o tipo de tratamento a ser aplicado conforme o nível identificado.

Escala de Probabilidade de Riscos



Muito baixa

 **Peso:** 1  **Descrição:** Improvável. Em situações excepcionais, o evento pode ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.



Baixa

 **Peso:** 2  **Descrição:** Rara. De forma inesperada ou casual, o evento pode ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.



Média

 **Peso:** 5  **Descrição:** Possível. De alguma forma, o evento pode ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.

Alta



 **Peso:** 8  **Descrição:** Provável. De forma esperada, o evento pode ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.

Muito alta



 **Peso:** 10  **Descrição:** Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

Níveis de Impacto de Riscos



Muito baixo

 **Peso:** 1  **Impacto:** Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação, comunicação, divulgação ou de conformidade).



Baixo

 **Peso:** 2  **Impacto:** Pequeno impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/ divulgação ou de conformidade).



Médio

 **Peso:** 5  **Impacto:** Moderado impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/ divulgação ou de conformidade), porém recuperável.

Alto

 **Peso:** 8  **Impacto:** Grande impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/ divulgação ou de conformidade), de difícil reversão.

Muito alto

 **Peso:** 10  **Impacto:** Significativo impacto nos objetivos (idem), de reversão mais difícil.

Matriz de Risco: Avaliação Integrada de Probabilidade e Impacto

IMPACTO	Alto 5	16	17	23	24	25
	Médio 4	14	15	20	21	22
	Médio 3	6	7	13	18	19
	Baixo 2	4	5	10	11	12
	Baixo 1	1	2	3	8	9
		1	2	3	4	5
		Baixa	Baixa	Média	Média	Alta
		PROBABILIDADE				

O resultado da fase de avaliação determina qual será a resposta ao risco. Essa resposta pode ser: tolerância ao risco, quando ele se faz necessário para otimização dos resultados; ou mitigação, quando o risco ultrapassa os limites toleráveis.

A definição do limite de tolerância a um risco relaciona-se à sua capacidade de enfrentamento, dependendo do quanto é aceitável a variação no desempenho em relação ao cumprimento de suas metas e objetivos.

Orientações de Tratamento de Risco

Nível Vermelho

- ❑ **Descrição:** Nível de risco muito além do apetite a risco.
 - Exige atenção prioritária.
 - Deve ser incluído no Plano Anual de Trabalho com alocação de recursos dedicada.
 - Controles internos devem ser estabelecidos para reduzir a ocorrência e o impacto.
 - Ações de mitigação constantes são imprescindíveis.

Nível Amarelo

- ❑ **Descrição:** Nível de risco além do apetite a risco.
 - Demanda prioridade na alocação de recursos para áreas críticas, como políticas acadêmicas.
 - Planos de contingência são necessários para lidar com riscos de alto impacto e baixa probabilidade.
 - Controles internos devem ser aplicados a riscos de alta probabilidade.

Nível Verde

- ❑ **Descrição:** Nível de risco dentro do apetite a risco.
 - Monitoramento contínuo é essencial, mas não requer medidas adicionais específicas.
 - Unidades responsáveis devem assegurar manutenção ou redução do risco sem custos extras.

Nível Azul

- ❑ **Descrição:** Nível de risco insignificante ou inexistente ao apetite de risco
 - Não requer medidas de mitigação ou controles adicionais.
 - Deve ser monitorado ocasionalmente para garantir que não se eleve a níveis preocupantes.
 - Representa um risco com impacto irrelevante sobre os objetivos estratégicos.

Implementação da governança e resultados

Os resultados foram avaliados a partir dos principais elementos da governança institucional da UFT: os de desempenho e avaliação de riscos. Além disso, é utilizado o índice geral de gestão e governança (iGG), calculado pelo TCU.



Práticas de Governança e Monitoramento do Desempenho Institucional



Integração de ações estratégicas:

- ☐ Monitoramento de ações e resultados.
- ☐ Monitoramento dos indicadores de desempenho.
- ☐ Práticas distintas, mas com integração estratégica para aumento dos indicadores.



Monitoramento antes da implementação do PAT:

- ☐ Sem procedimento institucional específico.
- ☐ Utilização de planilhas de Excel como principal ferramenta.
- ☐ Critérios para avaliação de cumprimento:
 - **Ótimo:** Igual ou acima de 80%.
 - **Bom:** Entre 50% e 79%.
 - **Regular:** Entre 35% e 49%.
 - **Baixo:** Abaixo de 35% (UFT, 2017).
- ☐ Métodos manuais e sem parâmetros claros.
- ☐ Impactos negativos na produtividade e análises distorcidas da realidade.



Mudança com a implementação do PAT (2018):

- ☐ Introdução do software NAUS antes mesmo da normatização da governança.
- ☐ Resultados de desempenho mais específicos e claros.



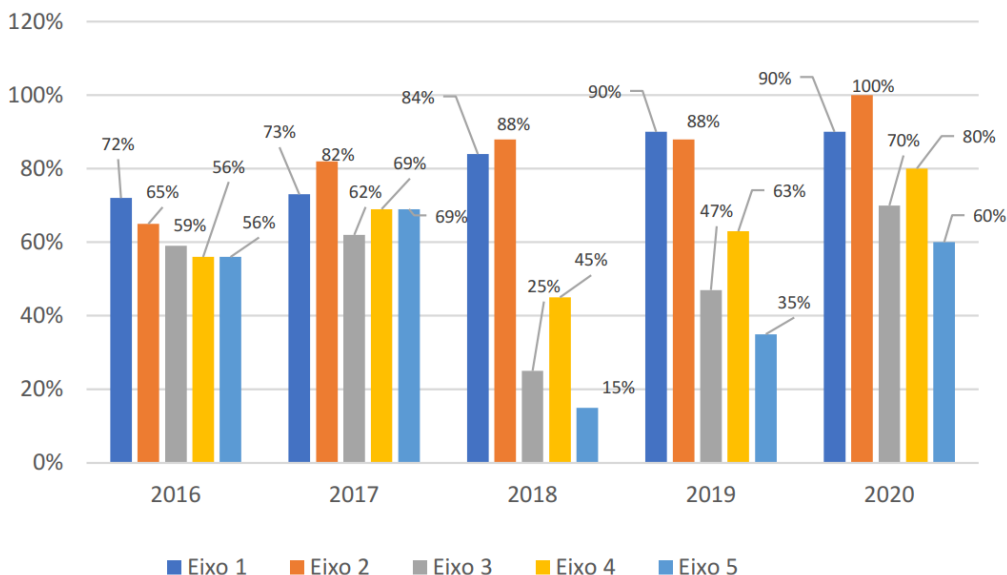
Resistências na transição:

- ☐ Em outras universidades, mudanças enfrentam resistência, especialmente com gestores sem formação em administração.
- ☐ Na UFT, transição sem dificuldades significativas.
- ☐ Sistema NAUS desenvolvido internamente, adequado às necessidades institucionais.

Relatórios de gestão de 2016 a 2020



Evolução do Desempenho da UFT (2016-2020)



LEGENDA:

Eixo 1 Planejamento e Avaliação Institucional

Eixo 2 Desenvolvimento Institucional

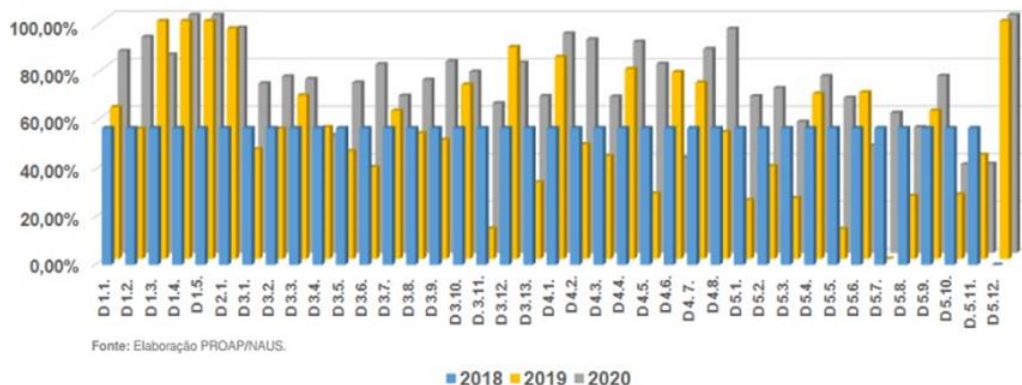
Eixo 3 Políticas Acadêmicas

Eixo 4 Políticas de Gestão

Eixo 5 Infraestrutura Física

Os dados indicam uma evolução geral positiva nos eixos avaliados entre 2016 e 2020, com destaque para o Eixo 2 (Desenvolvimento Institucional), que teve crescimento constante, alcançando 100% em 2020. O Eixo 1 (Planejamento e Avaliação Institucional) também apresenta estabilidade e alta performance, mantendo 90% nos últimos dois anos. No entanto, os Eixos 3 (Políticas Acadêmicas) e 5 (Infraestrutura Física) mostram maior instabilidade, com quedas significativas em 2018, seguidas de recuperação progressiva até 2020. Já o Eixo 4 (Políticas de Gestão) registra crescimento contínuo, atingindo 80% em 2020. No geral, os dados demonstram uma evolução consistente e alinhada à missão institucional, refletindo esforços estratégicos bem-sucedidos, além de capacidade de superação e alinhamento às metas institucionais.

Cumprimento das diretrizes estabelecidas no PDI 2016



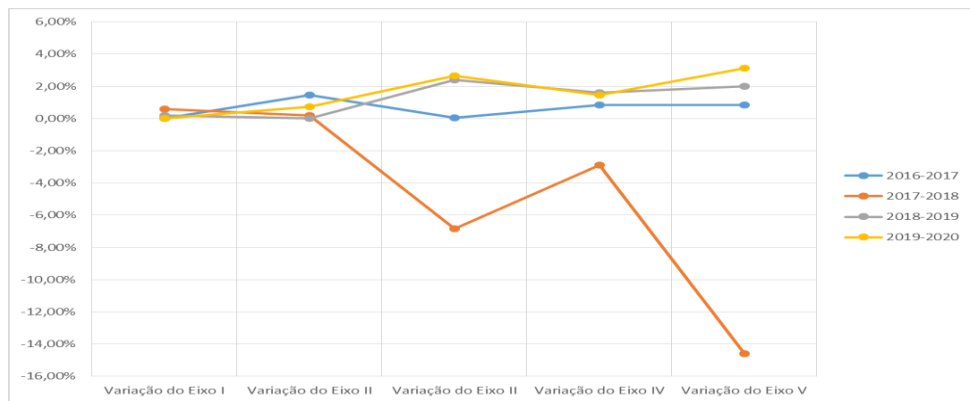
Em 2018, houve equivalência na execução das diretrizes, mas em 2019 e 2020 algumas foram melhor realizadas, coincidindo com a implantação do sistema NAUS. Esse sistema aprimorou a avaliação e desempenho, integrando monitoramento à governança universitária para fortalecer a gestão e elevar o desempenho institucional.

Elevação no cumprimento de metas e objetivos

Período de referencia	Variação do Eixo I	Variação do Eixo II	Variação do Eixo III	Variação do Eixo IV	Variação do Eixo V
2016-2017	-0,01%	1,45%	0,05%	0,84%	0,84%
2017-2018	0,61%	0,18%	-6,85%	-2,88%	-14,58%
2018-2019	0,18%	0,00%	2,42%	1,62%	2,00%
2019-2020	0,00%	0,72%	2,65%	1,44%	3,13%

Os dados mostram flutuações nas variações percentuais entre os eixos ao longo dos períodos. Houve quedas significativas nos Eixos III e V em 2017-2018, mas ambos se recuperaram nos períodos seguintes, com destaque para o aumento do Eixo III em 2018-2019 (2,42%) e 2019-2020 (2,65%). A tendência geral é de recuperação e crescimento positivo.

Impacto da Governança da UFT no Aumento do Cumprimento de Metas



★ Melhorias na Ferramenta de Acompanhamento:

- 🔧 Direcionamento mais preciso das ações pelos gestores.
- ✅ Maior execução de tarefas.

📅 Reuniões Estratégicas:

- 📈 Tornaram-se mais frequentes e efetivas.
- 📄 Produção de relatórios semestrais substituindo os anuais (E1, 2022).

✖ Subsídios para Gestão:

- 📊 Informações que apoiam a tomada de decisões.
- 🎯 Mais alinhamento aos princípios da governança.

📌 Resultados Importantes:

- 💡 **Accountability:** Demonstração de eficiência orçamentária e aplicação responsável dos recursos públicos (Matos et al., 2015).
- 📁 Implementação total de ferramentas como o PAT e o sistema NAUS.

🚀 Impactos Observados:

- 📈 Crescimento no desempenho institucional (2019-2020).
- 🏛 Melhoria significativa na gestão da universidade, com mudanças institucionais positivas.

Implementação da governança na gestão de riscos



Fatores da Gestão de Riscos em Universidades:



Criação de comitê de governança, riscos e controles.



Definição de política de riscos.



Implementação de metodologia de gestão de riscos (Sousa, 2018).



Histórico da UFT:



2016: Início da análise dos riscos institucionais, baseada no PDI, mas dissociada das práticas de governança.



Questionários aplicados a 21 gestores da alta administração identificavam riscos.



Mudanças Metodológicas:



2018-2019: Transição para avaliação baseada em processos críticos, com foco nas unidades gestoras.



Novo método considerado mais preciso, destacando processos em vez de visões individuais.



Redução de Riscos:



Identificação de 42 riscos institucionais entre 2016 e 2020.



Pelo menos 29 riscos foram reduzidos, graças às ações propostas pela governança.



Estudos sobre Universidades Federais:



2018: 13% sem comitê de governança; 36% sem política de riscos; 54% sem metodologia (Sousa, 2018).



2020: 71,43% com política de riscos; 23,81% em desenvolvimento (Pinto, Nogueira & Cerquinho, 2020).



Implementação do Plano de Governança (2019):




Publicação do plano e criação do comitê de governança.




Definição de metodologia para gerenciamento de riscos.

Implementação da governança na gestão de riscos

Avanço em 2021:

 Incorporados ao PDI 2021-2025, os riscos associados às diretrizes de planejamento.

 Levantamento de 110 riscos institucionais: baixo (4,55%), médio (36,36%), alto (58,18%), extremo (0,91%).

Desafios na Gestão de Riscos:


 Informações incompletas e falta de confiança.

 Estrutura inadequada e dificuldade de renovação do ciclo.

 Excesso de demandas e falta de engajamento/capacitação.

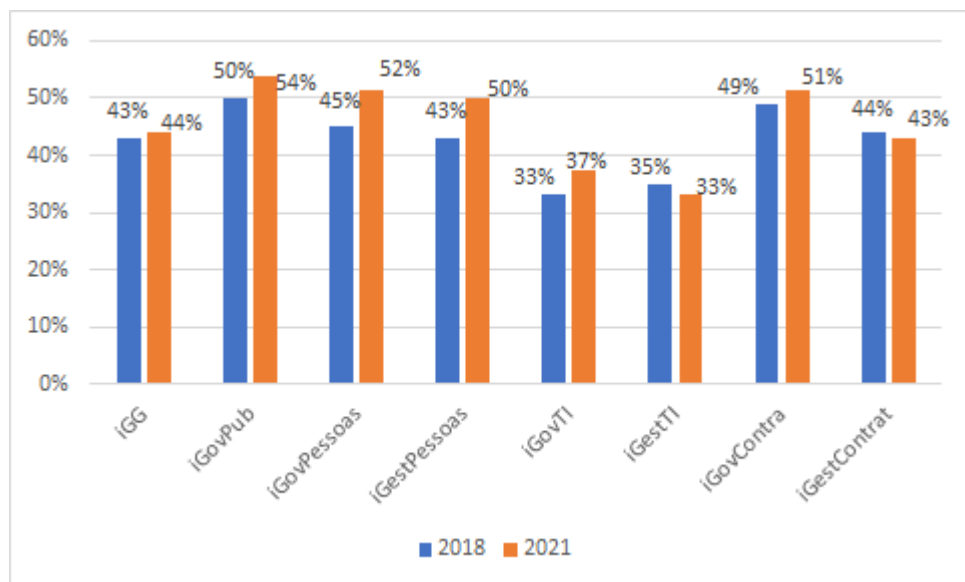
 Resultados e Considerações Finais:

 Normas de governança implementadas.

 Impactos ainda em processamento, dificultando análise completa.



Resultados do iGG e seus subíndices da UFT, em 2018 e 2021



Apenas o iGestContrat e o iGestTI tiveram redução, enquanto os demais índices evoluíram positivamente. O TCU realiza esses levantamentos para avaliar a capacidade de governança das IES, identificando riscos e incentivando boas práticas.

Embora tenha havido crescimento nos índices da UFT após as normas de governança, a evolução foi limitada em comparação a outras universidades do Norte, caindo no ranking entre 2018 e 2021. Apesar das melhorias proporcionadas pelo plano de governança, maiores impactos são esperados com a integração completa dos instrumentos de gestão.

Governança no PDI 2021 e projeções



Periodicidade do PDI:



Deve ser atualizado a cada cinco anos como requisito essencial para o credenciamento das instituições de ensino superior (Brasil, 2006).



Função do PDI:



Direciona o planejamento estratégico para enfrentar dificuldades e propor melhorias.



Abrange ensino, pesquisa, extensão, gestão administrativa e orçamentária.



Conexão com a Governança:



Relaciona-se ao desenvolvimento institucional, incluindo organização, monitoramento e controle.



Na UFT, a governança está em fase de aperfeiçoamento.



Aprimoramento Contínuo:



Perspectivas previstas no PDI visam aprimorar mecanismos existentes e adicionar novas práticas recomendadas pelo TCU.



Metodologia do PDI 2021:



Criação de grupos temáticos para organizar e alinhar o desenvolvimento institucional.

Governança no PDI 2021 e projeções



O comitê de governança coordenou a construção do PDI, adotando um modelo que destaca processos interativos na busca por soluções, essencial para instituições complexas como as IES.

A nova estratégia da UFT definiu desafios estratégicos: educação inovadora e excelência acadêmica, inclusão social, inovação e empreendedorismo, reconhecimento social e mecanismos de governança pública.

Definição da governança como um desafio estratégico

Foram definidos cinco desafios, e um deles é MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA, cujos objetivos estratégicos têm a meta de aumentar todos os índices presentes no levantamento de governança e gestão públicas do TCU, bem como diminuir os níveis de risco e levar a governança a todos os níveis da instituição [E1-2022].

Estudos mostram que apenas 42,2% dos órgãos públicos adotam estratégias de governança e apenas 10% gerenciam riscos. A UFT busca inovar, reconhecendo a governança como ferramenta essencial para sua missão institucional. Esse modelo destaca liderança, estratégia e controle como pilares para uma gestão pública eficiente e de qualidade.

Objetivos da UFT no Plano de Governança Pública

Objetivos estratégicos	Indicadores	Atual	2025
5.1 – Elevar o índice integrado de governança e gestão – iGG	iGG	43%	48%
	iGovPub	50%	55%
5.2 – Elevar o índice de governança em gestão de pessoas	iGovPessoas	45%	50%
	iGestPessoas	43%	48%
5.3 – Elevar o índice de governança em tecnologia da informação	iGovTI	33%	38%
	iGestTI	35%	40%
5.4 – Efetivar e intensificar as atividades do comitê de governança digital – CGD	Atividades efetivas do CGD	0	50%
5.5 – Elevar o índice de governança em aquisições	iGovContrat	49%	54%
	iGestContrat	44%	49%
5.6 – Reduzir os níveis de risco estratégico	Nível de risco estratégico	10,8%	7,5%
5.7 – Elevar o índice de maturidade da gestão de riscos	Nível de maturidade	18,49%	60,01%
5.8 – Induzir a cultura da governança em todos os níveis da universidade	% de unidades gestoras da reitoria com todos os processos e riscos mapeados	6,25%	100%
	% de campus com todos os processos e riscos mapeados	0	100%
5.9 – Direcionar a governança para as áreas finalísticas da universidade	% cumprimento das diretrizes de ensino do PDI 2021 – 2015	0	90%
	% cumprimento das diretrizes de pesquisa do PDI 2021 – 2015	0	90%
	% cumprimento das diretrizes de extensão do PDI 2021 – 2015	0	90%
	% cumprimento das diretrizes de assistência estudantil do PDI 2021 - 2015	0	90%

Objetivos da UFT no Plano de Governança Pública

A partir desses objetivos, apreende-se que a universidade passou a adotar novos indicadores para cumprimento das atividades do Comitê de Governança Digital (CGD) e direcionamento da governança para as áreas finalísticas da universidade.

Todas as normas de governança incluídas no plano vigente estão implementadas e vêm sendo praticadas pela universidade. Para expansão da governança na universidade, com base nesses novos objetivos, o PDI atual (2021- 2025) motivou a necessidade de atualização das políticas governança e das metodologias de gerenciamento [E1-2022].

As principais perspectivas quanto ao futuro da governança na UFT dizem respeito à atualização da política e à inserção de novas práticas de liderança, estratégia e controle.

Uma nova política foi escrita e está na pauta da próxima reunião do Consuni para ser aprovada. No novo documento são apresentados os conceitos, princípios e atribuições das unidades quanto à governança, além da metodologia de gerenciamento de riscos e monitoramento das ações do PDI [E1-2022].

Novas Práticas do PDI 2021: Próximo Plano de Governança



Plano de Desenvolvimento do Campus (PDC):

- ☐ Integra o planejamento dos campi ao planejamento da universidade.
- ☐ Ferramenta de descentralização da gestão, priorizando as necessidades específicas de cada campus.



Cadeia de Valor da UFT:

- ☐ Define a interação entre atividades de governança, finalísticas e de apoio.
- ☐ Busca cumprir a missão institucional.



Programa Integrador de Inserção da Governança na UFT:

- ☐ Liderado pela PROAP, PROAD, PROGEDEP, Ouvidoria, Comitê de Governança e SIT.
- ☐ Focado em planejamento, mapeamento de processos e riscos, capacitação, transparência e logística sustentável.
- ☐ Coordena projetos institucionais para inserção integral da governança.

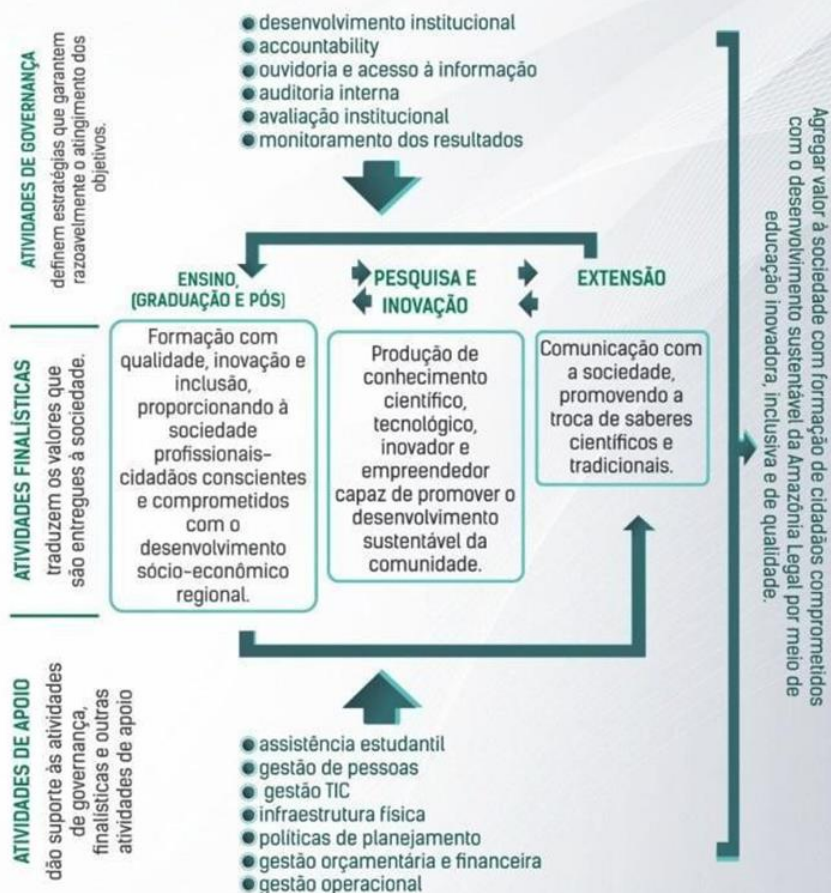


Declaração de Apetite a Risco:

- ☐ Definido com nível baixo no PDI.
- ☐ Universidade aceita apenas riscos verdes, que não prejudiquem os objetivos.

Novas Práticas do PDI 2021: Próximo Plano de Governança

CADEIA DE VALOR ➡ apresenta uma série de atividades que, relacionadas e desenvolvidas de maneira integrada, visam à satisfação das necessidades da comunidade.



Objetivos da UFT no Plano de Governança Pública

Perspectivas para a novas políticas incluem aprimoramento do gerenciamento de riscos

O PDI atual está totalmente formatado em governança e possui um desafio único para isto, e agora inclui análise de risco a nível tático operacional, assim, agora estão inseridas no PDI todas as ações de mitigação de riscos analisadas na governança [E1-2022].

A UFT estabeleceu como visão de futuro, até 2025, consolidar-se como uma universidade pública inclusiva, inovadora e de qualidade na Amazônia Legal. Para isso, busca excelência no ensino, produção de conhecimento e formação de cidadãos responsáveis, utilizando a governança como instrumento-chave..

A intenção é conseguir disseminar todos os conceitos e mecanismos de governança na universidade, promover uma mudança na cultura organizacional, fazendo com que todos os níveis desenvolvam uma cultura de planejamento, monitoramento e controle de suas ações, sempre voltado para o atendimento dos princípios de governança, principalmente a transparência e a responsabilização, para que a universidade atinja níveis excelentes de governança. Além disso, o sistema de gestão que hoje é utilizado (sistema Naus) deve ser elevado à categoria de software de governança, abrangendo todos os mecanismos e contribuindo para seu monitoramento [E1-2022].

A UFT reafirma seu compromisso em formar profissionais criativos, inovadores, com habilidades para trabalho em equipe, resolução de problemas e consciência socialmente referenciada. Nos últimos anos, aprimorou sua política de inclusão estudantil, promovendo transformação de realidades, conexão com comunidades, integração, troca de conhecimentos e valorização cultural.

A criação do plano de governança da UFT reflete anos de planejamento estratégico e alinhamento institucional, que remontam ao PDI de 2016 e ao planejamento inicial de 2014. Sua estrutura sólida integra normas e regulamentações, destacando-se como um marco de mudança organizacional voltado para o desenvolvimento e eficiência na gestão pública.

Os avanços proporcionados pela governança, como a sistematização de práticas, a utilização de ferramentas eficazes de monitoramento e o fortalecimento da integração entre setores. Embora desafios como a ausência de unidades específicas e a falta de clareza em metodologias ainda persistam, os instrumentos implementados já têm impacto significativo na gestão da universidade, promovendo maior controle e direcionamento estratégico.

O plano também traz perspectivas promissoras: em curto e médio prazo, espera-se consolidar sua aplicação integral, estabelecendo uma estrutura de governança robusta. Em longo prazo, vislumbra-se o desenvolvimento institucional sustentado pela eficiência administrativa e pelo engajamento na gestão de riscos, consolidando a UFT como uma universidade pública inovadora, inclusiva e comprometida com sua missão institucional.

Com isso, este e-book encerra destacando a governança como uma ferramenta fundamental para o crescimento e transformação das instituições públicas, inspirando práticas modernas e alinhadas às demandas sociais e organizacionais contemporâneas. Que os próximos passos da UFT sejam marcados pela continuidade e pelo fortalecimento de suas estratégias, impulsionando, assim, um futuro de excelência acadêmica e administrativa.

7

REFERÊNCIAS

Recursos e ferramentas empregados na elaboração deste e-Book

RÊGO, Pablo Lopes. (2022). **Plano Individual de Governança da Universidade Federal do Tocantins (UFT): processo de implantação e resultados**. (Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Faculdade Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG. Brasil).

Fonte: Rêgo, P. L. (2022)

Template:



Ilustrações

