



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE INFORMATICA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

ROGÉRIO MANGABEIRA VICENTE DE AQUINO

**Uma Proposta de Processos para Apoiar a Implementação da  
Governança Corporativa em Institutos Federais de Educação, Ciência e  
Tecnologia**

Recife  
2020

ROGÉRIO MANGABEIRA VICENTE DE AQUINO

**Uma Proposta de Processos para Apoiar a Implementação da  
Governança Corporativa em Institutos Federais de Educação, Ciência e  
Tecnologia**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências da Computação.

Área de concentração: Sistemas de Informação.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dra. Carina Frota Alves

Recife  
2020

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Monick Raquel Silvestre da S. Portes, CRB4-1217

A657p Aquino, Rogério Mangabeira Vicente de  
Uma proposta de processos para apoiar a implementação da governança corporativa em institutos federais de educação, ciência e tecnologia / Rogério Mangabeira Vicente de Aquino. – 2020.  
140 f.: il., fig., tab.

Orientadora: Carina Frota Alves.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CIn, Ciência da Computação, Recife, 2020.  
Inclui referências e apêndices.

1. Ciência da computação. 2. Sistemas de informação. I. Alves, Carina Frota (orientadora). II. Título.

004 CDD (23. ed.)

UFPE - CCEN 2021 - 15

## **Rogério Mangabeira Vicente de Aquino**

“Uma Proposta de Processos para Apoiar a Implementação da Governança Corporativa em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em 10 de dezembro de 2020.

Aprovado em 10 de dezembro de 2020.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Jessyka Flavyanne Ferreira Vilela  
Centro de Informática / UFPE

---

Profa. Cláudia Cappelli  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Profa. Carina Frota Alves  
Centro de Informática / UFPE  
(Orientadora)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores pelo carinho e dedicação demonstrados ao longo do curso, especialmente a orientadora Carina, pelo incentivo e simpatia no auxílio as atividades e discussões sobre o andamento desta dissertação de conclusão de curso.

Aos meus pais que sempre me deram o total apoio em todos os momentos de minha vida.

Aos colegas de aula, em especial, Jeferson, Eliandro, Carlos, Diego, Gabriel, Gustavo, Lucas, Leonardo e Welington, pelos momentos de descontração, estudo e por todo companheirismo.

Aos colegas do IF Baiano, em especial dos membros da DGTI, pelos conselhos, sugestões, manifestações de carinho, apoio, ajuda e compromisso durante a realização do curso.

Por fim, agradeço a Deus, pois sem ele nada seria possível.

## RESUMO

Durante os últimos anos, a administração pública vem buscando formas de executar uma gestão de forma transparente e eficiente. Nesse contexto, é essencial que as organizações públicas alcancem seus objetivos e promovam melhorias, além de garantirem uma posição ética e legal. Estas organizações têm buscado cada vez mais mudanças focadas nas boas práticas de governança corporativa, direcionadas por órgãos reguladores como o Tribunal de Contas da União (TCU). Esta dissertação utilizou o método de Design Science Research. Inicialmente, foi realizado um estudo da literatura sobre governança corporativa. Em seguida, foi aplicado um questionário junto a 36 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, obtendo um total de 96 respostas de participantes, com o objetivo de identificar as dificuldades enfrentadas e lições aprendidas para melhoria da governança corporativa. Apesar da grande maioria dos IF's estarem na fase inicial da implementação da governança, alguns foram avaliados e estão na fase aprimorado, além disso há servidores capacitados na área de gestão de cada perfil. Como principal contribuição, este trabalho propõe quatro processos que visam apoiar a implementação da governança corporativa em tais institutos. É importante ressaltar que os processos precisam ser adaptados e ajustados de acordo com as demandas, necessidades e exigências específicas de cada instituto. Os processos foram elaborados a partir de pesquisa teórica e resultados do questionário. Eles foram avaliados por meio de uma reunião online com cinco servidores do Instituto Federal Baiano. Os servidores responderam um questionário de avaliação. Como resultado foi possível considerar que os processos propostos podem contribuir para a sustentabilidade de uma boa governança corporativa, focada na efetividade, transparência e integração de informações relacionadas as atividades administrativas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Boas Práticas de Governança. Melhoria de Processos.

## ABSTRACT

During the past few years, the public administration has been looking for ways to carry out management in a transparent and efficient manner. In this context, it is essential that public organizations achieve their objectives and promote improvements, in addition to guaranteeing an ethical and legal position. These organizations are increasingly looking for changes focused on good corporate governance practices, directed by regulatory bodies such as the Federal Court of Accounts (TCU). This dissertation used the Design Science Research method. Initially, a study of the literature on corporate governance was carried out. Then, a questionnaire was applied to 36 Federal Institutes of Education, Science and Technology, obtaining a total of 96 responses from participants, in order to identify the difficulties faced and lessons learned to improve corporate governance. Although the vast majority of IF's are in the initial phase of implementing governance, some have been evaluated and are in the improved phase, in addition there are trained servers in the area of management of each profile. As the main contribution, this work proposes four processes that aim to support the implementation of corporate governance in such institutes. It is important to note that the processes need to be adapted and adjusted according to the specific demands, needs and requirements of each institute. The processes were elaborated from theoretical research and questionnaire results. They were evaluated through an online meeting with five servers from the Federal Institute of Bahia. The servers answered an evaluation questionnaire. As a result, it was possible to consider that the proposed processes can contribute to the sustainability of good corporate governance, focused on effectiveness, transparency and integration of information related to the administrative activities of the Federal Institutes of Education, Science and Technology.

**Keywords:** Corporate Governance. Federal Institutes of Education. Science and Technology. Good Governance Practices. Process Improvement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Sistema da Governança Corporativa.	22
Figura 2 –	Evolução histórica da governança corporativa	24
Figura 3 –	Modelo básico da representação de governança corporativa	25
Figura 4 –	Relacionamento das práticas de governança no setor público	31
Figura 5 –	Boas práticas através do relatório de Cadbury	33
Figura 6 –	Visão Geral da Governança Pública para o TCU	36
Figura 7 –	Fases da Pesquisa seguindo o Ciclo de Design Science Research	40
Figura 8 –	Etapas da pesquisa realizada para a investigação do problema	43
Figura 9 –	Processo Definir um modelo para implementação da governança organizacional	74
Figura 10 –	Processo Definir um modelo de implementação da Governança e Gestão de Pessoas	82
Figura 11 –	Processo para definir um modelo de Implementação da Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	89
Figura 12 –	Processo definir um modelo de Implementação da Governança e Gestão de Contratos	99
Figura 13 –	Apresentação dos processos	108

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participantes da pesquisa.....	48
Gráficos 2 - Tempo de trabalho dos participantes nos IF's.....	49
Gráficos 3 - Quantidade de membros entre as equipes.....	49
Gráficos 4 - Área de atuação.....	50
Gráficos 5 – Grau de excelência da gestão organizacional .....	51
Gráficos 6 – A Gestão e Governança Organizacional do meu instituto é administrada de maneira prática e efetiva. ....	52
Gráficos 7 – Conhecimento sobre a estratégia organizacional .....	53
Gráficos 8 – Transparência na gestão de riscos .....	54
Gráficos 9 – Estratégias de implantação de processos organizacionais.....	55
Gráficos 10 – Transparência a prestação de contas .....	56
Gráficos 11 – Processos apropriados para gestão organizacional.....	57
Gráficos 12 – Em sua opinião, a equipe de gestão de pessoas tem os processos apropriados para assegurar a otimização das atividades? .....	60
Gráficos 13 – Necessidade de melhoria nos processos de gestão de contratos. ....	63
Gráficos 14 – Alinhamento da TI com os objetivos e necessidades da Governança Corporativa.....	65
Gráficos 15 – Política de segurança da informação nos Institutos.....	66
Gráficos 16 – Processos de melhoria para gestão de TI.....	67
Gráficos 17 – Você acredita que seu trabalho será facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa? .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Subprocesso Definir instancias internas da governança da organização.	75
Quadro 2 –	Subprocesso Definir o código de ética	76
Quadro 3 –	Subprocesso Definir uma política de gestão de riscos da organização	77
Quadro 4 –	Subprocesso Estabelecer um modelo para estratégia da organização	78
Quadro 5 –	Subprocesso Definir diretrizes de transparência e a prestação de contas.	80
Quadro 6 –	Subprocesso Realizar o planejamento de gestão de pessoas	82
Quadro 7 –	Subprocesso Definir em termos qualitativos e quantitativos a demanda por gestores e colaboradores	84
Quadro 8 –	Subprocesso Construir e manter um ambiente de trabalho positivo para o desempenho	85
Quadro 9 –	Subprocesso Avaliar o desempenho dos colaboradores e gestores	87
Quadro 10 –	Criar plano de gestão de TI	90
Quadro 11 –	Subprocesso para criar catálogo de serviços de TI	92
Quadro 12 –	Definir níveis de serviços de TI	94
Quadro 13 –	Subprocesso Criar plano da política de segurança de TI	95
Quadro 14 –	Subprocesso Criar plano para gestão de riscos de TI	97
Quadro 15 –	Subprocesso Criar plano de integridade das contratações	100
Quadro 16 –	Subprocesso Criar plano de capacitação para os gestores e colaboradores da contratação	101
Quadro 17 –	Realizar o planejamento da contratação	103
Quadro 18 –	Subprocesso Criar plano de gestão de riscos das contratações	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Respostas dos participantes sobre o questionamento de quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança organizacional	58
Tabela 2 –	Respostas ao questionamento sobre quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória no seu instituto para melhoria da governança organizacional	58
Tabela 3 –	Respostas referente ao questionamento relacionada às dificuldades encontradas para se implementar as boas práticas da gestão de pessoas	60
Tabela 4 –	Respostas referentes ao questionamento das lições aprendidas ao longo da trajetória na instituição	61
Tabela 5 –	Respostas referente ao questionamento das maiores dificuldades encontradas na implementação de boas práticas da gestão de contratos	63
Tabela 6 –	Respostas referente ao questionamento de quais lições aprendidas ao longo da trajetória para melhoria da gestão de contratos	64
Tabela 7 –	Respostas referente ao questionamento de quais sistemas e práticas são usados para apoiar a gestão e governança de TI	68
Tabela 8 –	Respostas referente ao questionamento sobre quais as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança de TI nos institutos	69
Tabela 9 –	Respostas referente ao questionamento sobre qual a opinião do profissional, referente à quais lições aprendidas ao longo da trajetória para a melhoria da gestão e governança de TI	69
Tabela10–	Perfil dos servidores que participaram da validação dos processos de implementação da governança corporativa	109
Tabela11–	Descrição da avaliação dos processos	110

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALI	American Law Institute
ANS	Acordo de Nível de Serviço
BPM	Business Process Model
BPMN	Business Process Model and Notation
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies
COVID	Corona Virus Disease
FPE	Fundo de Participação dos Estados
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGP	Instituto Brasileiro de Governança Pública
IF	Instituto Federal
IFAC	Instituto Federal do Acre
IFAL	Instituto Federal de Alagoas
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
IFAP	Instituto Federal do Amapá
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFBA	Instituto Federal da Bahia
IFBAIANO	Instituto Federal Baiano
IFC	Instituto Federal Catarinense
IFCE	Instituto Federal do Ceará
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
IFF	Instituto Federal Fluminense
IFFARROUPILHA	Instituto Federal Farroupilha
IFG	Instituto Federal de Goiás
IFGOIANO	Instituto Federal Goiano
IFMA	Instituto Federal do Maranhão
IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais

IFMS	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul
IFMT	Instituto Federal do Mato Grosso
IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
IFPA	Instituto Federal do Pará
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IFPE	Instituto Federal de Pernambuco
IFPI	Instituto Federal do Piauí
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
IFRO	Instituto Federal de Rondônia
IFRR	Instituto Federal de Roraima
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IFS	Instituto Federal de Sergipe
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IFSERTÃO	Instituto Federal do Sertão Pernambucano
IFSP	Instituto Federal de São Paulo
IFSUDESTEMG	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
IFSUL	Instituto Federal Sul Riograndense
IFSULDEMINAS	Instituto Federal do Sul de Minas
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
ITBSC	Balanced Scorecard de Tecnologia da Informação
NYSE	Nova York Stock Exchange
OECD	Organization for Economic Operation and Development
PDCA	Plan, Do, Check and Act
QP	Questão de Pesquisa
RSE	Responsabilidade Social Corporativa
SEC	Securities and Exchange Commission
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	MOTIVAÇÃO.....	17
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA .....	18
1.3	OBJETIVOS .....	19
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	PRINCÍPIOS BÁSICOS DA BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA. 21	
2.2	A EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	23
2.3	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	25
2.4	BENEFÍCIOS E BOAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	28
2.5	GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO .....	30
2.6	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	36
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>38</b>
3.1	DESIGN SCIENCE RESEARCH.....	38
3.2	INVESTIGAÇÃO DO PROBLEMA .....	41
3.3	DESIGN DA SOLUÇÃO .....	44
3.4	VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO .....	44
3.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	45
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DO SURVEY .....</b>	<b>46</b>
4.1	ELABORAÇÃO DO SURVEY .....	46
4.2	ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	48
4.3	ANÁLISE DA GESTÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL .....	51
4.4	ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS .....	59
4.5	ANÁLISE DA GESTÃO DA CONTRATAÇÃO.....	62
4.6	ANÁLISE DA GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	64
4.7	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	70
<b>5</b>	<b>UMA PROPOSTA DE PROCESSOS PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>72</b>
5.1	MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL .....	73

5.2	PROCESSO 2: MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS.....	81
5.3	PROCESSO 3: MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA E GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	88
5.4	MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONTRATOS.....	98
5.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	105
<b>6</b>	<b>VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS PROPOSTOS.....</b>	<b>107</b>
6.1	CONTEXTO DA VALIDAÇÃO.....	107
6.2	ETAPA 1 - APRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS DURANTE REUNIÃO VIRTUAL COM PARTICIPANTES.....	108
6.3	ETAPA 2: VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS ATRAVÉS DE SURVEY COM PARTICIPANTES.....	110
6.4	ETAPA 3: AVALIAÇÃO CRÍTICA PELO PESQUISADOR.....	114
6.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	114
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>116</b>
7.1	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES.....	116
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	118
7.3	TRABALHOS FUTUROS.....	118
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA.....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS INSTITUTOS FEDERAIS.....</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Governança é definida como à necessidade de proteção dos investimentos e à sustentabilidade das organizações (Hoogervorst, 2009). De acordo com Hoogervorst (2009), governança corporativa exhibe regras externas e legislação, de controle interno e de gestão de risco, garantindo que as empresas exerçam suas responsabilidades para com os acionistas de forma adequada e eficaz.

Atualmente os órgãos reguladores, como o Tribunal de Contas da União (TCU), têm buscado, através de boas práticas, criar e desenvolver a governança corporativa para fomentar a governança das organizações, se preocupando em atender todos os setores organizacionais que apresentam diferentes estruturas de responsabilidades (TCU, 2014).

Esses setores organizacionais podem sofrer impactos quando se aplica a boa governança, porque se trata fundamentalmente de melhorar a transparência e a responsabilidade nos sistemas existentes. Segundo Benz & Frey (2007) um dos desenvolvimentos interessantes foi a maneira pela qual o rótulo de governança corporativa tem sido usado para descrever questões de governança e prestação de contas além do setor corporativo.

A governança corporativa envolve aspectos sobre o que o conselho de uma empresa faz e como define os seus valores, devendo ser distinguida do gerenciamento operacional diário da empresa por executivos em período integral. A governança corporativa é o sistema de regras, práticas e processos pelos quais uma empresa é dirigida e controlada. Ela também se refere à maneira como as empresas são governadas e com qual finalidade, identifica quem tem poder e responsabilidade e quem toma decisões. É um kit de ferramentas que permite à gerência e ao conselho lidar com mais eficiência com os desafios de administrar uma empresa (IBGC, 2013) (Hoogervorst, 2009), (OECD, 2004).

Segundo a OECD (2015), Organization for Economic Operation and Development, a governança corporativa incentiva as partes interessadas a empreender níveis econômicos ótimos de investimentos, tanto na parte financeira como também na mão de obra utilizada. O bom desempenho da organização está associado ao resultado do trabalho em equipe, da cooperação entre interessados,

tanto de fornecedores e funcionários. A OECD desenvolveu mecanismos sobre as melhores práticas de governança nos setores públicos, estabelecendo seis dimensões para uma governança efetiva, como ações que assegurem uma efetiva estrutura regulatória e jurídica, ações que apoiem o papel do Estado como proprietário e políticas de relacionamento com os stakeholders, transparência e divulgação de informações e definição das responsabilidades dos conselhos (OECD, 2015).

A Administração Pública vem buscando, há muitos anos, formas de executar sua gestão de forma transparente e eficiente. A administração do setor público conduz consigo mudanças, ou reformas, adaptadas de acordo com o período em que se vive (SOUZA, 2017).

Segundo Nardes, Altounian e Vieira (2014), governança pública é a forma de avaliar, monitorar e direcionar a gestão de políticas e serviços dos governos para atender a demanda da sociedade, utilizando metodologias e instrumentos adequados (NARDES, ALTOUNIAN e VIEIRA, 2014). Pereira (2008) aponta que para avaliar a qualidade da administração pública é preciso ter mais critérios técnicos do que políticos, como ética, transparência, eficácia e eficiência (PEREIRA, 2008).

Segundo o TCU, todo estudo sobre governança pública mostra que há necessidade de uma reflexão e análise de como os atores se organizam, discutem e agem para alcançar uma boa governança, incluindo as estruturas da esfera administrativa, os processos de trabalho e a organização dos documentos (TCU, 2014b).

Muitas das medidas implementadas nos órgãos públicos resultam da formulação usada da administração privada, com intuito de tornar a gestão mais eficiente e com resultados satisfatórios (SOUZA, 2017). Esses órgãos públicos têm interesse de instituir um nível de confiança de forma que ocorra baixo custo de capital, métodos mais eficientes da utilização dos recursos, para que, conseqüentemente, seja alcançado o crescimento (OECD, 2004).

## 1.1 MOTIVAÇÃO

O TCU é um órgão de controle externo que desenvolve metodologias e rotinas que estabelecem diretrizes aplicadas em boas práticas de governança. Estas diretrizes são utilizadas na gestão corporativa dos órgãos públicos, em que monitoram as políticas internas, o planejamento de ações sociais e a execução orçamentaria e financeira de uma forma geral e ampliada para todos os setores (TCU, Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades, 2014).

O TCU elabora relatórios com levantamentos de dados para acompanhar a situação da governança corporativa nas instituições públicas federais, também com intuito de fomentar boas práticas no tema e estimular a evolução dessas instituições. Com isso, analisando relatórios publicados pelo TCU no ano de 2018, observou-se a partir dos resultados obtidos que há deficiências na aplicação da Governança em grande parte das organizações. Segundo o relatório do TCU (2018) mais da metade das instituições que foram avaliadas estão em fase inicial de implantação de Governança ou em fase inexistente, ou seja, não aplica governança corporativa no processo de gestão. A maioria das instituições não adota a prática de governança corporativa, na qual resultam em perdas de grandes oportunidades de mudanças e inovação quando se trata de prestação de serviços públicos (NETTO, DANIEL JEZINI; CRUZ, CLÁUDIO; SACCHI; NETTO; NETTO, 2018).

Assim essa dissertação tem como motivação, considerando os dados apresentados pelo relatório do TCU, investigar as dificuldades que as instituições enfrentam em aplicar a governança corporativa para melhor controle efetivo e transparente de riscos em relação ao processo de gestão e a partir das principais dificuldades elaborar processos que facilitem a implementação da governança. Desta forma, este tema apresenta-se como uma oportunidade para contribuições relevantes para se aplicar boas práticas de governança corporativa nas Instituições Federais.

Dentre as diretrizes definidas para os Institutos Federais, preserva-se o direito de esclarecimento das informações, transparência dos dados, como a integração com a sociedade de uma forma geral. Assim sendo, e baseado na problemática relatada acima, é necessário que se averigüe o quanto a governança corporativa, quando bem empregada, pode fazer a diferença tanto para gestão atual, quanto em gestões futuras.

Outra justificativa para o estudo foi a constatação na literatura sobre aplicação da governança corporativa para controle e transparência dos processos nas instituições federais de ensino ainda é restrita, alguns trabalhos foram publicados, mas nenhum apresenta processos bem definidos com boas práticas para implantação de governança nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Portanto, é interessante que os Institutos Federais de Ensino tenham um manual de processos que descrevam ações de como implementar as boas práticas de governança corporativa de uma forma mais tangível de acordo com a necessidade dos institutos. Ressalta-se que atualmente os Institutos Federais possuem diretrizes a serem seguidas do TCU, porém muitas vezes não são específicas para os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, deixando um cenário de dúvidas e gerando incertezas nos processos.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A governança corporativa do setor público tem buscado constantes mudanças. Neste contexto, a presente dissertação de mestrado visa investigar as seguintes questões de pesquisa (QP):

- (QP1) Qual a situação atual da governança corporativa nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em relação as principais abordagens adotadas, dificuldades e lições aprendidas?
- (QP2) Como os elementos conceituais de governança corporativa têm sido aplicados nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia?
- (QP3) Como os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia podem implementar boas práticas de governança corporativa?

Para investigar o problema e questões de pesquisa foi adotada a abordagem de Design Science Research (Wieringa 2014).

### 1.3 OBJETIVOS

Esta dissertação tem como objetivo geral elaborar processos de apoio à implementação da governança corporativa baseados em boas práticas visando atender as necessidades específicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Como objetivos específicos destacamos:

- Fazer um estudo dos relatórios do TCU, examinar os diagnósticos publicados na avaliação das políticas públicas e avaliar os melhores desempenhos relacionados à governança corporativa nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;
- Aplicar um questionário para investigar como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm adotado práticas de governança no seu dia a dia;
- Identificar os principais gargalos e dificuldades enfrentados na implantação da governança corporativa pelos Institutos analisados;
- Propor processos para apoiar a implementação da governança corporativa nos Institutos;
- Avaliar o conjunto de processos propostos com colaboradores dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e verificar a adequação da proposta.

### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em sete capítulos:

- Capítulo 1 - Introdução: apresenta a contextualização, as motivações, o problema e questões da pesquisa, as motivações, objetivos e a estrutura da dissertação.
- Capítulo 2 – Apresenta o referencial teórico no qual descreve um contexto dessa pesquisa, abordando os seguintes temas: a evolução da governança corporativa, os princípios básicos da boa governança corporativa, modelo de governança corporativa, os benefícios da governança corporativa, boas práticas de governança corporativa e governança corporativa no setor público.

- Capítulo 3 – Descreve o método de pesquisa Design Science Research, as etapas, além dos procedimentos e instrumentos de coleta e análise de dados.
- Capítulo 4 – Apresenta os resultados da pesquisa obtidos através do questionário aplicado, que descrevem a situação atual da implementação da governança corporativa nos Institutos Federais.
- Capítulo 5 – Apresenta a proposta de processos construídos para apoiar a implementação de processos de governança corporativa.
- Capítulo 6 – Descreve a avaliação dos processos através de estudo no Instituto Federal Baiano.
- Capítulo 7 - Apresenta as considerações finais, principais contribuições, e finaliza com perspectivas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura necessária para o melhor entendimento da pesquisa, apresenta os princípios básicos da boa governança corporativa, a evolução da governança corporativa, modelo, benefícios e boas práticas da governança, por fim governança no setor público.

### 2.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas (IBGC, 2019). A boa governança corporativa é um fator chave para sustentar a integridade e a eficiência de uma empresa. A má governança corporativa pode enfraquecer o potencial de uma empresa, pode levar a dificuldades financeiras e, em alguns casos, pode causar danos em longo prazo à reputação de uma empresa. Uma empresa que aplica os princípios fundamentais da boa governança corporativa: equidade (igualdade de tratamento), justiça, responsabilidade, transparência, prestação de contas, geralmente superam outras empresas e podem atrair investidores, cujo apoio pode ajudar a financiar um crescimento maior (IBGC, 2019).

No princípio fundamental de prestação de contas, a responsabilidade corporativa refere-se à obrigação e à responsabilidade de fornecer uma explicação ou razão para as ações e conduta da empresa. Em que o conselho deve apresentar uma avaliação equilibrada e compreensível da posição e das perspectivas da empresa.

O conselho também é responsável por determinar a natureza e a extensão dos riscos, estabelece acordos formais e transparentes para relatórios corporativos e gerenciamento de riscos e ainda comunica como a empresa está atingindo seu objetivo comercial.

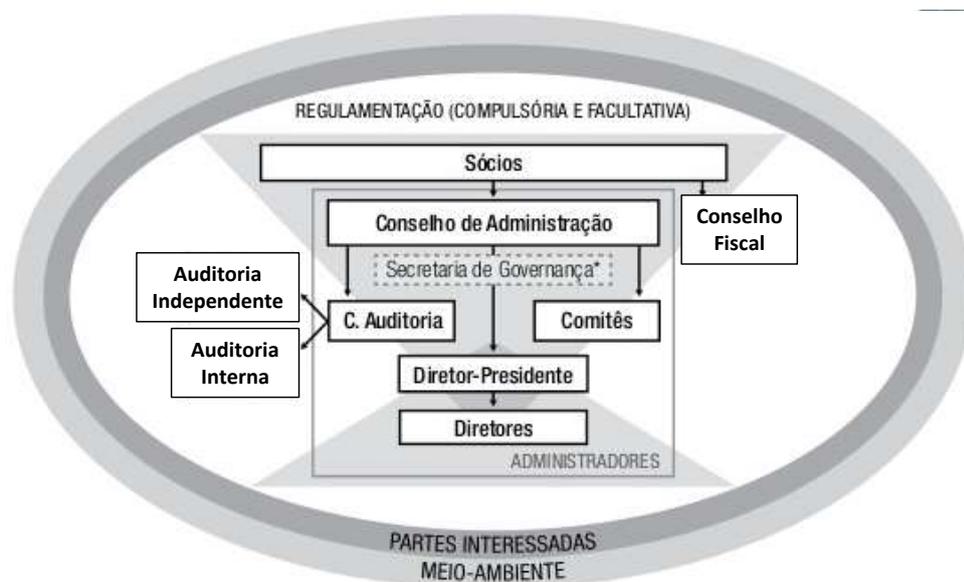
No princípio fundamental de responsabilidade, o Conselho de Administração tem autoridade para agir em nome da empresa, é responsável por supervisionar a gestão dos negócios, nomear o executivo principal e monitorar o desempenho da empresa. A prestação está atrelada a responsabilidade. O Conselho de

Administração deve ser responsabilizado perante os acionistas pela maneira como a empresa cumpriu suas responsabilidades.

No princípio fundamental de transparência, as partes interessadas devem ser informadas sobre as atividades da empresa, o que se planeja fazer no futuro e quaisquer riscos envolvidos em suas estratégias de negócios. Transparência significa abertura, uma disposição da empresa em fornecer informações claras aos acionistas e outras partes interessadas. Por exemplo, transparência refere-se à abertura e disposição de divulgar valores de desempenho financeiro verdadeiro e preciso.

A divulgação de assuntos materiais relacionados ao desempenho e às atividades da organização deve ser oportuna e precisa para garantir que todos os investidores tenham acesso a informações factuais claras que reflitam com precisão a posição financeira, social e ambiental da organização. Na Figura 1, o IBGC (2015) demonstra o sistema de governança corporativa esperado nas organizações.

Figura 1 – Sistema da Governança Corporativa.



Fonte: IBGC (2015), adaptado.

As organizações devem esclarecer e divulgar publicamente as funções e responsabilidades do conselho e da administração para fornecer aos acionistas

informações da prestação de contas. As empresas que implementarem os princípios de boa governança corporativa garantirão o sucesso corporativo e o crescimento econômico. Eles são a base sobre a qual as empresas podem crescer (IBGC, 2019).

## 2.2 A EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Embora o conceito de governança corporativa exista há séculos, o nome não entrou em voga até a década de 1970. O equilíbrio de poder e tomada de decisão entre diretores, executivos e acionistas do conselho vem evoluindo há séculos. A governança tem sido um tema relevante entre especialistas acadêmicos, reguladores, executivos e investidores (MORCK, 2005).

O crescimento corporativo enfatiza o desenvolvimento da governança corporativa. Após a Segunda Guerra Mundial, muitos países experimentaram um forte crescimento econômico (EUA, Brasil, Alemanha, Japão, Índia), que teve um forte impacto na história da governança corporativa. As empresas estavam prosperando e crescendo rapidamente (WELLS, 2010).

Os gerentes acreditavam principalmente que os diretores e acionistas do conselho deveriam seguir a mesma linha do desenvolvimento da governança, ou seja, aplicando suas diretrizes a todos. Essa foi uma dicotomia interessante, pois os gerentes influenciaram muito a seleção dos diretores. A menos que se tratasse de dividendos e preços de ações, os investidores tendiam a se afastar das questões de governança.

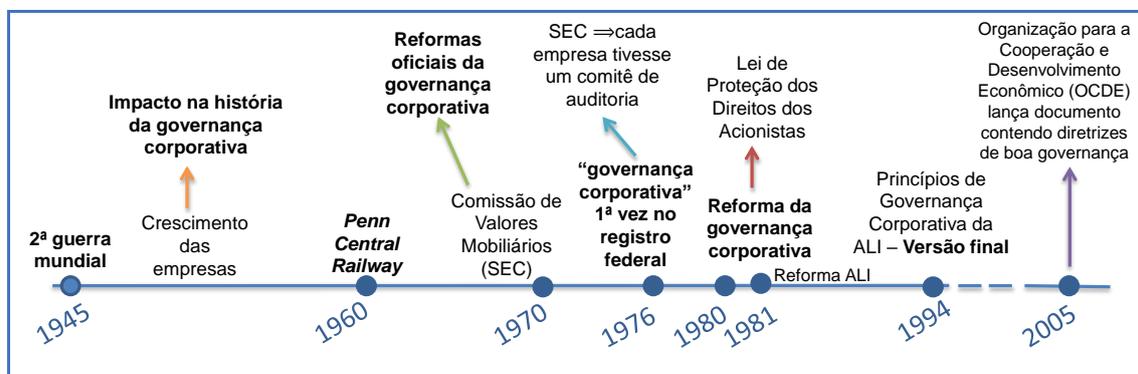
Na década de 1970, as coisas começaram a mudar quando a Comissão de Valores Mobiliários (SEC) colocou a questão da governança corporativa em primeiro plano, quando colocou uma posição sobre as reformas oficiais da governança corporativa. Em 1976, o termo “governança corporativa” apareceu pela primeira vez no registro federal, o jornal oficial do governo federal (BIANCHI, et. al., 2009).

Na década de 1960, a *Penn Central Railway* havia se diversificado, iniciando gasodutos, hotéis, parques industriais e imóveis comerciais. A *Penn Central* entrou com pedido de falência em 1970 e o conselho foi alvo de críticas. Em 1974, a SEC instaurou processos contra três diretores externos por deturpar a condição financeira da empresa e uma ampla gama de má conduta por parte dos executivos da *Penn Central* (BIANCHI, et. al., 2009).

Em 1976, a SEC solicitou à Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) que exigisse que cada empresa listada tivesse um comitê de auditoria composto por todos os conselheiros independentes do conselho, e eles cumpriram. Os advogados pressionaram para acertar a governança exigindo comitês de auditoria, comitês de nomeação, comitês de remuneração e apenas um nomeado pelo gerente (WELLS, 2010).

Os anos 80 trouxeram uma contrarreação à reforma da governança corporativa. A década de 1980 encerrou o movimento da década de 1970 pela reforma da governança corporativa, devido a uma mudança política para a direita e um Congresso mais conservador. Essa era trouxe muita oposição à desregulamentação, que foi outra grande mudança na história da governança corporativa. Os legisladores publicaram a Lei de Proteção dos Direitos dos Acionistas de 1980, mas foi paralisada no Congresso (SILVEIRA, 2004). Na Figura 2 está representada a linha do tempo da evolução histórica da governança corporativa.

Figura 2 – Evolução histórica da governança corporativa



Fonte: Próprio autor

Os debates sobre governança corporativa se concentraram em um novo projeto chamado Princípios de governança corporativa, pelo *American Law Institute* (ALI) em 1981. A NYSE já havia apoiado esse projeto, mas mudou de posição depois de revisar o primeiro rascunho. A Rodada de Negócios também se opôs às tentativas de reforma do ALI (SILVEIRA, 2004). A Figura 3 demonstra um modelo que representa a governança corporativa aplicada a órgãos públicos e privados.

Figura 3 - Modelo básico da representação de governança corporativa

<b>MODELO ATUAL</b>	
<b>Estrutura de propriedade</b>	1. Alta concentração das ações com direito a voto (ordinárias)
	2. Alto nível de utilização de ações sem direito a voto (preferenciais)
	3. Empresas fundamentalmente de controle familiar ou controlada por poucos investidores
	4. Não reconhecimento dos interesses dos acionistas minoritários
	5. Acionistas minoritários pouco ativos
	6. Alta sobreposição entre propriedade e gestão
<b>Conselho de Administração</b>	1. Pouca clareza na divisão dos papéis conselho/diretoria executiva, principalmente nas empresas familiares
	2. Estruturas informais dos conselhos (ausência de comitês)
	3. Maioria de conselheiros externos, porém não independentes
	4. Escassez de conselheiros profissionais capacitados
	5. Remuneração como fator relevante

Fonte: SILVEIRA (2004), modificado.

Os pesquisadores das áreas de direito e economia criticaram as propostas iniciais do ALI. Desacreditavam que as propostas não levassem em conta as pressões das forças de mercado e não considerassem evidências empíricas. Além disso, eles não acreditavam que o fomento de litígios serviria a um objetivo de melhorar a tomada de decisão do diretor do conselho.

Assim, a versão final dos princípios de governança corporativa do ALI foi tão diluída que teve pouco impacto no momento em que foi aprovada e publicada em 1994. Os estudiosos sustentavam que os mecanismos de mercado manteriam os gerentes e acionistas alinhados (WELLS, 2010).

### 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança é um modo da gestão organizacional inicialmente relacionado à necessidade de proteção dos investimentos e à sustentabilidade do negócio ao longo do tempo (Hoogervorst, 2009). A governança corporativa existe desde que o

uso da forma corporativa criou a possibilidade de conflito entre investidores e gerentes (Wells, 2010).

A governança tem sido um tópico importante de discussão entre entidades do setor público e privado nos últimos vinte e cinco anos. A governança nos setores público e privado envolve organizações globais e locais e, portanto, ambos os elementos devem ser considerados ao definir a governança corporativa (RYAN & NG, 2000).

A governança corporativa geralmente não era vista na literatura profissional antes de 1980 e é descrita como procedimentos associados à tomada de decisão, desempenho e controle das organizações. Ressurgimento do desejo de encontrar novas alternativas de governo eficientes e que promovessem responsabilidade, transparência, e a probidade alimentou esse debate no setor público (JORDAN, 2014).

Além disso, a literatura existente sobre governança corporativa no setor privado é vista como mais desenvolvida do que no setor público. A literatura sobre governança corporativa do setor público sugere que seja aceita como uma alternativa viável aos modelos de liderança mais tradicionais atualmente praticados em organizações públicas, e surgiu como uma alternativa à liderança tradicional nessas entidades (PMIMF, 2013).

No setor público ocorreu uma importação de modelo de administração do setor privado, mas não foi uma importação direta. Houve ajuste de algumas regras e processos associados à funcionalidade (MARQUES, 2018).

Desde 1990, os conselhos do setor público substituíram rapidamente os sistemas tradicionais de gestão executiva, baseados em oficiais, dentro de organizações do setor público em toda a comunidade brasileira, e hoje esse modelo ainda é visto como uma ferramenta de liderança viável dentro das organizações do setor público das nações da comunidade (MARQUES, 2018).

Segundo a OECD (2004), a governança corporativa cria relações entre a gestão de uma empresa, seus acionistas, o conselho de administração e outras partes interessadas. Além disso, ajuda a estabelecer os objetivos da empresa, orienta em como atingir esses objetivos e monitora os desempenhos. A boa governança corporativa tem função de proporcionar incentivos adequados à

diretoria, orientar a administração como os objetivos de interesse da empresa e de seus acionistas devem ser alcançados e também facilita a atingir um eficaz monitoramento. Para a OECD, o compromisso de obter governança corporativa eficaz, supera o interesse próprio de uma empresa e motiva a economia como um todo, no qual ajuda a gerar um nível de confiança que uma economia de mercado necessita.

A boa governança oferece a empresa dos acionistas ou cotistas uma gestão estratégica e sua monitoração da direção executiva. Segundo o OBGC (2013), as principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão: auditoria, auditoria independente, conselho de administração e conselho fiscal. Entretanto, o OBGC (2013) afirma ainda que as empresas são levadas ao fracasso devido à ausência de conselheiros qualificados e devido à ausência de sistemas de governanças de qualidade. Esses fracassos são decorrentes de erros estratégicos devido à concentração de poder sob controle do executivo principal, abusos de poder, fraudes no uso de informação privilegiada e erros estratégicos que pode ser resultado da concentração de poder no executivo principal. Quando existe envolvimento entre a estruturação de conselhos independentes, no qual há uma fiscalização da alta administração por acionistas, existe também a concretização da governança corporativa.

Em relação aos aspectos da gestão organizacional foram necessárias novas formas específicas da governança, havendo um desdobramento da governança corporativa. Dentre essas formas específicas, nasce a ideia de aplicar governança ao gerenciamento dos processos de negócio. O Gerenciamento de Processos de Negócio, denominado de BPM (sigla em inglês para: Business Process Management), recebe influência dos avanços da tecnologia de informação. BPM apresenta como objetivo disponibilizar às organizações soluções de melhoria para realização dos trabalhos (processos de negócio), no qual busca melhor alinhamento estratégico, eficácia e eficiência na entrega de valor aos clientes (Bruin, 2007) (Brocke e Rosemann, 2015). Assim, BPM está relacionado ao conceito de governança de duas formas: (i) auxilia no fornecimento de controles internos necessários como desdobramento da governança corporativa; (ii) o próprio emprego de BPM introduz novos métodos de gestão e uso massivo de tecnologias da informação, também traz novos riscos à organização.

BPM objetiva melhorar e controlar os negócios de uma organização através da governança ativa e coordenada. Com base em Gonçalves (2000), e Paim et al. (2009), observa-se que o termo processo apresenta várias definições que não são adequadas à BPM. Uma definição adequada à visão aqui proposta, um processo pode ser visto como "uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definidos de entradas e saídas: uma estrutura para a ação" (Davenport, 1993, apud Paim et al., 2009).

Segundo Gonçalves (2000), uma característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. BPM está inserido no campo de interesse multidisciplinar, embora primariamente seja compreendido como uma abordagem de gestão. Em relação ao campo de aplicação de tecnologia da informação nas organizações, BPM vem se destacado como uma abordagem de grande importância na área de TI, gerando uma vantagem competitiva no negócio central das organizações.

## 2.4 BENEFÍCIOS E BOAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A conformidade no setor de serviços financeiros tornou-se, nos últimos anos, uma das áreas mais importantes em desenvolvimento. Pode-se observar que o crescimento dos encargos de conformidade regulamentar e estatutária continua a se desenvolver em ritmo acelerado, como observado com a introdução das pessoas de controle significativo sobre certas entidades corporativas no Brasil (IBGC, 2015).

Conseqüentemente, a transparência corporativa tornou-se um objetivo central dos estados e reguladores financeiros em todo o mundo, com os custos de adesão regulatória básica para inclusão de procedimentos de normatização e regulamentação das diretrizes básicas de transparência (IBGC, 2015).

A importância da conformidade regulatória e as demandas que a expansão da legislação impõe às empresas significa que o investimento e a conscientização regulatória estão agora na vanguarda das empresas, com o gerenciamento eficaz da

conformidade sendo um componente essencial na redução de custos que garantem a criação máxima de riqueza (ANDRADE & ROSSETTI, 2014).

O investimento adequado de recursos nas funções de governança e conformidade eficazes e bem projetadas nas empresas pode evitar atrasos e custos imprevistos na implementação de novos objetivos corporativos e, assim, evitar a paralisia organizacional. Posteriormente, os processos e modelos avançados de conformidade e governança podem, finalmente, ajudar as organizações a se moverem com mais rapidez e confiança, além de reduzir os custos burocráticos.

Além desses benefícios operacionais, programas de conformidade e governança bem instituídos também podem ter negligenciado efeitos positivos na moral dos funcionários, pois a reputação da empresa pode impactar diretamente as atitudes dos funcionários, estes além de gerar regularmente produtividade aprimorada devido a sua alta moral (HITT et. al., 2014).

Portanto, a governança corporativa quando bem projetada tem gerado vários benefícios como facilitar o gerenciamento dos serviços financeiros, acelerar os processos de criação de novos objetos corporativos e reduzir os custos burocráticos.

Foram propostas diversas práticas para garantir uma governança corporativa. Dentre as mais conhecidas estão, as teorias de acionistas e de partes interessadas. A teoria dos acionistas baseia-se na premissa de que a administração é contratada como agente dos acionistas para administrar a empresa em seu benefício e, portanto, é legal e moralmente obrigada a servir seus interesses. A única qualificação na regra para ganhar o máximo de dinheiro possível é a conformidade com as regras básicas da sociedade, tanto as incorporadas na lei quanto as incorporadas no costume ético (DIÓGENES, 2010).

Já a teoria das partes interessadas, por outro lado, afirma que uma empresa deve uma responsabilidade a um grupo mais amplo de partes interessadas, além de apenas acionistas. Uma parte interessada é definida como qualquer pessoa ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelas ações de um negócio, inclui funcionários, clientes, fornecedores, credores e até a comunidade e os concorrentes (DIÓGENES, 2010).

Edward Freeman, o proponente original da teoria das partes interessadas, a reconheceu como um elemento importante da Responsabilidade Social Corporativa (RSE), um conceito que reconhece as responsabilidades das empresas, sejam econômicas, legais, éticas ou mesmo filantrópicas (DIÓGENES, 2010). Muitas

empresas exploram a RSE como um bom meio de relações públicas para melhorar sua imagem e reputação, mas acabam falhando em colocar suas palavras em ação.

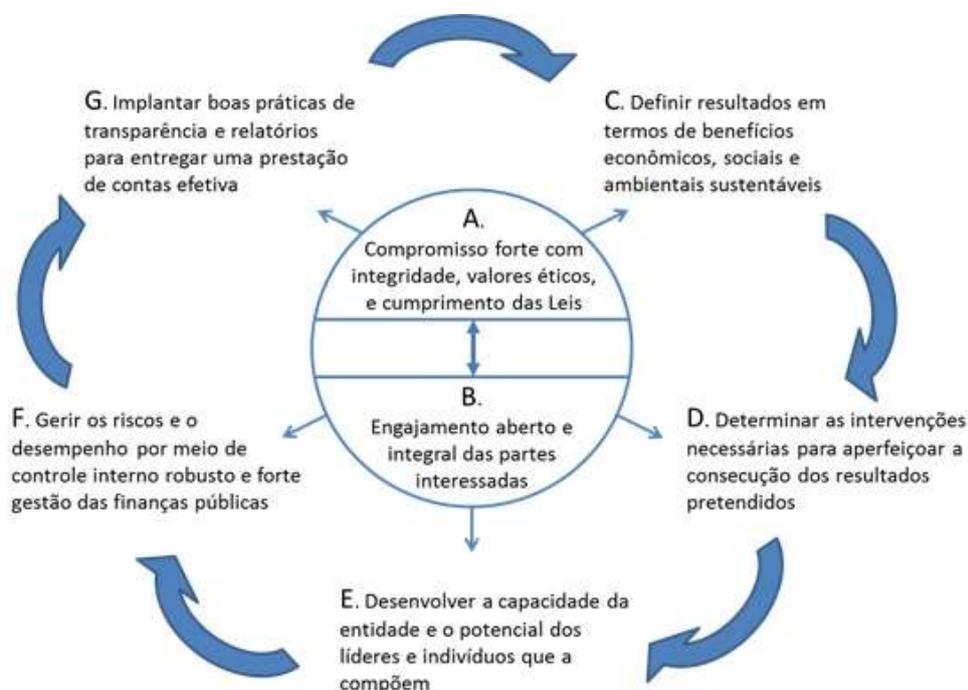
A importância do conceito foi reconhecida quando a medida representa um importante desenvolvimento na governança corporativa e uma clara mudança na teoria dos acionistas.

## 2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

A Governança Pública é o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados. (IBGP – Instituto Brasileiro de Governança Pública, 2014). A Figura 4 mostra a relação entre os vários princípios das práticas de governança no setor público.

A governança consiste na estrutura de processos organizacionais de liderança com foco nas estratégias e objetivos da organização (ITGI, 2003; De Haes, 2009). A boa governança está no centro de qualquer negócio de sucesso. É essencial que uma empresa ou organização alcance seus objetivos e promova melhorias, além de manter uma posição ética e legal (ROTTA, 2004).

Figura 4 – Relacionamento das práticas de governança no setor público.



Fonte: Silva (2010).

Kay & Goldspink (2015) mostraram que a inovação ocorre de maneira muito diferente nos setores público e privado. Os autores mostram que os princípios aplicados a como projetar uma capacidade de inovação ou como governar a inovação no setor privado, ao transpor esses diretamente para o setor público, são improváveis que funcionem.

Pesquisadores têm investigado a necessidade de aplicar boas práticas de governança corporativa em instituições públicas. Lapihu et al. (2017) aplicaram a governança de TI num contexto institucional utilizando o método COBIT 5 combinado com ITBSC (IT Balanced Scorecard) e fizeram um mapeamento institucional utilizando um método de entrevista na instituição para coleta de dados, nesse estudo eles também elaboraram procedimentos para melhoria a fim de aumentar a condição de resposta aos processos de negócios.

Mejía et al. (2018) analisaram o impacto no desempenho financeiro das organizações por governança corporativa, com os dados coletados, desenvolveram um painel de dados no qual identificaram uma relação positiva entre o desempenho financeiro e governança corporativa.

Pereira (2019) discute o papel da OCDE no processo da governança corporativa da política educacional. Neste trabalho são analisadas as estratégias de capital para conformação de redes de governança que rompem a barreira entre o público e o privado contextualizando a redefinição do papel do estado, também revela projeto neoliberal da nova gestão pública e rotula-o como um constructo de classe, por fim enfatiza a importância de se construir uma própria rede nas universidades e redes públicas de ensino e que se formulem propostas contra hegemônicas que possam fortalecer o sentido público estatal da educação e suas finalidades sociais.

Córdova et al. (2014) apresenta uma análise comparativa da Integração das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) combinando as organizações públicas e privadas. Este estudo também fornece análises sobre as funções e operações com a integração de TIC identificando os aspectos críticos. Dentre os fatores críticos analisados, destacam-se questões de governança e coordenação, alocação de orçamento e processo de tomada de decisão entre atores público-privados, modelos de negócios aplicados, qualidade de processos e gestão do conhecimento. Também considera algumas tendências, nas quais o desenvolvimento das TIC acompanha os modelos de negócios baseados em capital humano e transparência.

Danescu (2010) desenvolveu métodos e tecnologias para avaliar a necessidade de controle interno e de relatórios financeiros na Romênia para evitar fraudes. A falta de transparência ou muitas vezes a desconfiança no uso dos recursos financeiros levam à aplicação sob supervisão de regras e relatórios financeiros de governança corporativa de acordo com normas para a supervisão da contabilidade pública.

De acordo com a literatura, a pesquisa relacionada à governança mostra uma visão geral de como as organizações estão aplicando a governança na prática. De Haes e Grembergen (2009) fizeram interpretações sobre importantes teorias, modelos e práticas existentes no domínio de governança e exploraram como é feito a implementação nas organizações.

Apesar dos inúmeros benefícios de práticas eficazes de governança, a mudança de modelos de governança é difícil, pois os modelos são incorporados ao ambiente institucional de qualquer nação. A implementação da governança corporativa nos países em desenvolvimento é ainda mais complicada pela

necessidade de alterar as leis nacionais para garantir a implementação da boa governança.

No Brasil, vale mencionar as diretrizes aplicadas em conjunto com a OCDE, que buscam fortalecer o setor público através de canais de comunicação governamentais, envolvendo todo regimento público e privado em uma só regulamentação. Tais diretrizes geraram o relatório *Cadbury*, que é compartilhado com outros países em desenvolvimento (ANDRADE & ROSSETTI, 2017).

Andrade & Rossetti (2017) relatam as diretrizes da OCDE em que apresentam regulamentos dos órgãos para que façam uma gestão transparente e objetiva. A Figura 5 mostra as diretrizes das boas práticas apresentadas no relatório Cadbury.

Um órgão regulador e fiscalizador da governança corporativa, principalmente destinado a instituições federais, é o TCU. Este é um tribunal de competência administrativa, cujo objetivo principal é averiguar, julgar, auditar todas as contas de administradores públicos e demais responsáveis por valores monetários (bens e valores), ou até mesmo de terceiros envolvidos em alguma causa que proporcione prejuízo ao cenário nacional (TCU, 2014b).

Figura 5– Boas práticas através do relatório de Cadbury.



Fonte: Andrade & Rossetti (2017), adaptado.

O TCU é um órgão colegiado, previsto no art. 71 da Constituição Federal Brasileira, onde sua formação é composta atualmente por nove ministros, onde seis são indicações do Congresso Nacional, um pelo presidente da República e dois

auditores públicos (Ministério Público) que funciona junto ao tribunal. Este é incumbido de promover e estabelecer a defesa da ordem pública.

A função do TCU é atuar junto aos órgãos públicos, fiscalizando todas as ações que envolvam “gastos” ou transações financeiras, evidenciando ou não as boas práticas norteadoras da regulamentação, baseando-se nas diretrizes do tribunal de contas. Normalmente atua mediante denúncias governamentais, fiscalizando ações, depurando fato, rastreando movimentações ilícitas, julgando e penalizando instituições e envolvidos em ações judiciais previstas em lei (TCU, 2014b).

De acordo com o referencial básico de governança aplicável a órgãos publicado pelo TCU, dentre as diretrizes para boa governança estão (TCU, 2014b):

- Focar o propósito da organização trazendo resultados para a população e pessoas que utilizam dos serviços.
- Tomar decisões e gerenciar riscos.
- Desenvolver a capacidade e a eficácia da direção da instituição.
- Prestar contas, ter ciência do propósito da organização.
- Corroborar de que os usuários recebam serviço de qualidade.
- Explanar as funções das organizações e as responsabilidades dos gestores e administração, atestando que estão sendo cumpridas.
- Certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho.
- Assimilar relações formais e informais de prestação de contas.
- Tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas.
- Garantir que a alta administração tenha comportamento ético, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança.
- Colocar em prática os valores organizacionais.

O TCU tem como dever, na forma da legislação vigente (Constituição Federal e Lei n. 8.443/92):

- a) proceder por iniciativa própria ou solicitação do Congresso Nacional à fiscalização contábil, financeira, patrimonial e orçamentária das unidades dos Poderes da União;
- b) emitir parecer das prestações de contas anual pelo Presidente da República;
- c) atentar a arrecadação da receita a cargo da União;
- d) contemplar, para fins de registro, a legalidade de atos de admissão, pensão e aposentadoria dos servidores dos Poderes da União;
- e) realizar os cálculos das quotas relativas ao Fundo de Participação dos Estados (FPE) e ao Fundo de Participação dos Municípios (FPM);
- f) informar o poder competente se houver irregularidades;
- g) aplicar aos responsáveis às sanções previstas na Lei;
- h) elaborar o Regimento Interno, eleger seu Presidente e Vice-Presidente;
- i) administrar sua Secretaria, propor ao Congresso Nacional a criação e transformação de cargos, empregos e funções do Quadro de Pessoal;
- j) decidir sobre denúncia e consulta que lhe seja apresentada.

De modo que o TCU possa cumprir essas atribuições de forma legal e constitucional, dispõe principalmente da função administrativo-judicante e das funções fiscalizadoras. Ainda dispõe da função normativa, consultiva e de ouvidoria. A administrativo-judicante é específica do modelo de Tribunal de Contas. Já a fiscalizadora, representada pelo Tribunal por intermédio de auditorias, inspeções, acompanhamentos, verificação de contas, atos, contratos e registro de atos de pessoal, esta é a principal função da atividade de controle.

Em 2018, o TCU emitiu vários relatórios que estão disponíveis em seu portal para averiguação de fatos e evidências, registrando uma visão globalizada da Governança. A Figura 6 mostra os elementos básicos representantes em um sistema de Gestão de Governança. Na parte superior (Figura 6) estão representadas as atividades e mostra a estrutura governamental, na parte inferior está representada a estrutura de gestão.

Observando a Figura 6 é possível diferenciar os mecanismos que compõem a governança, que são liderança, accountability e estratégia. Também estão apresentados os mecanismos que compõem a gestão, as operações e os resultados. Também estão expostas as atividades essenciais da governança, como avaliar, dirigir e executar.

No sistema de gestão de governança, a alta administração envia as diretrizes para a gestão, esta gestão realiza o planejamento, executa as atividades e controla as ações executadas. As funções de planejamento, execução e controle realizadas pela gestão, são baseadas num modelo de gestão conhecido como “Plan, Do, Check and Act” (PDCA). As informações obtidas pelo mecanismo de controle auxiliam no planejamento da gestão e colabora no monitoramento da governança. Por fim, o mecanismo accountability oferece transparência e faz prestação de contas informando e apresentando os resultados alcançados e o uso dos recursos, esse mecanismo seleciona, organiza e disponibiliza todos esses dados às partes interessadas.

Figura 6 – Visão Geral da Governança Publica para o TCU.



Fonte: TCU (2018), adaptada.

## 2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi descrito a revisão de literatura, apresenta a evolução histórica da governança corporativa que descreve quando seu nome entrou em voga, o seu desenvolvimento e a linha temporal de algumas etapas da evolução. Também define governança corporativa, descreve a governança corporativa no setor público e no setor privado.

Ainda neste capítulo foram descritos os princípios básicos da boa governança corporativa, citando fator chave para manter a eficiência e o que pode ser causado na empresa quando há uma má governança. Cita as funções e responsabilidades do conselho de administração e o princípio fundamental de transparência. Também esquematiza o sistema de governança corporativa que é esperado nas organizações.

São relatados os benefícios e boas práticas da governança corporativa, no qual cita o objetivo dos estados e reguladores financeiros, a importância da conformidade regulatória, os componentes essenciais na redução de custos da empresa, o benefício de se fazer um investimento adequado de recursos nas funções de governança e as práticas propostas para garantir uma governança corporativa.

Por fim, foi feita uma revisão da governança corporativa no setor público. Na qual inclui definição, a relação dos vários princípios das práticas de governança no setor público e relata alguns estudos e investigações feitas por alguns pesquisadores referentes a necessidade de se aplicar boas práticas de governança corporativa.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta uma visão geral do método utilizado na condução da pesquisa, Design Science Research, do ciclo de investigação e dos instrumentos de coleta e de análise de dados do estudo.

#### 3.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH

Design Science Research é um método investigativo que intenciona criar artefatos inovadores que auxiliam na resolução de problemas ou visam melhorias (IIVARI E VENABLE, 2009). Conhecendo-se o problema, os objetivos, as questões de pesquisa a serem investigadas e os objetos que serão trabalhados, o *Design Science Research* ajuda os pesquisadores a projetarem e avaliarem artefatos (HEVNER *et al.* 2004; WIERINGA, 2010). De acordo com Järvinen (2007), Design Science Research possui as seguintes características:

- Produz artefatos técnicos;
- Produz conhecimento (conceitos, construtos, modelos e métodos);
- Foca na construção e avaliação de artefatos, sendo estas as principais atividades realizadas em Design Science;
- Resolve problemas de construção (produzindo inovações) e problemas de melhoria (melhoria de artefatos existentes);
- Produtos gerados através de Design Science são avaliados segundo critérios de valor e utilidade.

Design Science Research é um método de desenvolvimento de projetos no qual desenvolve soluções tendo como princípio seguir uma metodologia rígida, tem como base elaborar projeto de forma organizada, racional e sistemática tanto em relação ao aproveitamento do conhecimento científico ligado à criação de artefatos, como também ao próprio planejamento e execução de projeto como uma atividade científica (Cross, 2001).

Segundo Hevner (2007), Design Science Research permite criar e avaliar artefatos para resolução de problemas organizacionais. March e Smith (1995) consideram que pode ser descrito como uma ferramenta que facilita o desenvolvimento estratégico no alcance de propósitos humanos. Wieringa (2014)

afirma que Design Science visa atender objetivos da humanidade de maneira melhor, enfatiza a conexão entre prática e conhecimento ressaltando que é possível produzir conhecimento científico via conhecimento de instrumentos úteis. Holmström et al (2009) sugere que Design Science Research é a ferramenta que busca resolver problemas explorando novas alternativas de solução, explicar processo exploratório e aperfeiçoar processo de resolução de problemas.

Segundo Hevner (2010), os artefatos Design Science Research podem ser definidos como constructo, modelo, método ou uma instância de um objeto. Constructos são conceitos, vocabulários ou símbolos que descrevem uma determinada área (KUECHLER e VAISHNAVI, 2008). Modelos representam a ligação entre problema e solução é a abstração do real (OSTROWSKI et al, 2012), que mostra os efeitos das decisões tomadas e as possíveis mudanças que podem ocorrer no mundo real. Método tem como definição conjunto de passos necessários para que se realize uma tarefa (Gregor e Jones 2007). A instanciação pode ser de um protótipo, uma ferramenta ou um modelo prévio construído. É necessário ao utilizar o Design Science Research, que o pesquisador avalie o tipo de artefato que precisa ser gerado e em que contexto ele será usado (March e Smith 1995).

Segundo Hevner et al. (2007), o artefato resultante de Design Science Research deve apresentar como principal característica relevância e inovação. É necessário que o artefato resolva um problema importante de forma inovadora, eficiente e eficaz. Existem vários processos de Design Science Research propostos na literatura, tais como: (Wieringa, 2014), (Holmström et al, 2009), (Venable et al, 2012). Estes processos também são chamados de ciclos de Design Science. O ciclo de design Science é iterativo-incremental, ou seja, cada fase pode ser revisitada várias vezes ao longo da execução e evolução da pesquisa.

Nesta dissertação foi adotado o ciclo de Design Science Research proposto por Weiringa (2014), esse ciclo é baseado nas seguintes etapas: investigação do problema, design da solução, validação da solução, implementação da solução e avaliação da implementação (Figura 7). Após a execução do primeiro ciclo, novos ciclos de refinamento podem ser realizados. Essa pesquisa realizou apenas três dessas etapas, investigação do problema, design da solução e a validação. A implementação e a avaliação da implementação não foram executadas devido a pandemia que atingiu o país. Com a disseminação da Covid-19, as atividades

presenciais nos Institutos Federais de ensino foram suspensas e os servidores passaram a trabalhar home office, portanto, trabalhos de implementação de metodologias e processos não estavam sendo realizados no IF Baiano, instituto que em que esses processos seriam implementados e avaliados.

Figura 7 Fases da Pesquisa seguindo o Ciclo de Design Science Research



Fonte: Autoria própria (2020)

Para cada fase foram definidos os métodos de pesquisa (Figura 7), assim como os instrumentos de coleta e de análise de dados. Cada método é descrito nas próximas seções que correspondem às fases do ciclo de vida de Design Science Research. Wieringa (2014) descreve que para chegar na fase de avaliação da implementação de fato, Design Science sintetiza em avaliar e refinar constantemente o modelo/artefato/método até que se atinja o seu propósito. Todavia, para que sejam realizadas as atividades do ciclo é necessário conhecer os objetivos do projeto e a composição social dos *stakeholders*. Também é necessário que o pesquisador domine os conceitos e as teorias que apresente embasamento do tema da pesquisa a ser estudado.

### 3.2 INVESTIGAÇÃO DO PROBLEMA

Nesta fase foi realizada uma revisão de literatura para entender como a governança corporativa tem sido aplicada no setor público, para melhor investigar o problema. Como evidenciado ao longo de todo o presente texto, a maioria dos artigos encontrados, em especial aqueles que se relacionam com a utilização de Governança Corporativa por órgãos públicos, possuem políticas distintas que apesar de seguirem as orientações do TCU, muitas vezes suas ações são realizadas de várias formas e podem comprometer os processos. Os mecanismos identificados por meio da revisão da literatura serviram de insumos para a extração de elementos de governança corporativa.

Em particular, foram analisados diversos relatórios do TCU, tais como, dos anos de 2016, 2017 e 2018. Estes relatórios apresentam um diagnóstico de governança e estimulam as instituições a adotarem boas práticas. O TCU a partir do ano de 2017 integrou o tema de Governança corporativa e Gestão num único instrumento de autoavaliação, em que aplica um questionário nas instituições na qual possibilita uma análise mais ampla no acompanhamento dos processos e uma visão geral do avanço na implantação dos perfis de governança. As causas apontadas nos relatórios do TCU, que originam o problema, são as baixas capacidades das instituições em implementarem a governança, apesar de se verificar evolução este índice ainda é considerado muito baixo.

Além disso, para entender o problema investigado foi aplicado um survey com analistas de 106 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os resultados do survey estão descritos no Capítulo 4. O survey foi dividido em quatro fases, estas fases seguem as recomendações do TCU (TCU, 2018). O primeiro bloco do survey trata a análise da gestão e governança organizacional, o segundo envolve a análise de gestão de pessoas, o terceiro envolve a análise de gestão da contratação e por fim, análise da gestão da tecnologia da informação.

O objetivo do survey foi entender a situação atual da governança nestes institutos e quais os principais desafios enfrentados. Foi utilizada como apoio a QP1 (Qual a situação atual da governança corporativa nos IF's em relação as principais práticas adotadas, dificuldades e lições aprendidas?) e a QP2 (Como os elementos conceituais de boas práticas de governança têm sido aplicados nos institutos

Federais de Educação, Ciência e Tecnologia?) que orientaram a condução desta etapa de design da solução.

A pesquisa de tipo *survey* consiste no método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de seus conhecimentos e vivência profissional no foco da pesquisa (BOCCATO et al., 2006). O *survey* aplicado foi fundamental para o entendimento não só dos conceitos envolvidos na governança corporativa, como também das motivações do uso de suas diretrizes e de tecnologias relacionadas aos institutos federais. Para a realização de tal pesquisa, e com respostas das quais respondesse alguma validade de conclusões ou de direcionamentos de conclusões, foi necessário que o respondente:

- Tivesse alguma relação de trabalho com a área de tecnologia da informação;
- Tivesse conhecimento mínimo sobre governança corporativa e termos relacionados;
- Trabalhasse com prestação de serviços dentro das Instituições Públicas Federais, mesmo sendo trabalhadores contratados em regime de terceirização;
- Tivesse algum conhecimento acerca do local de trabalho, para o qual prestassem serviço, bem como dos resultados ou projetos relacionados com o uso de Governança Corporativa.

A coleta de dados foi feita em etapas, inicialmente realizou-se uma análise dos documentos internos da instituição e foi elaborado um questionário para levantamento dos dados da pesquisa. Foi enviado um link com a pesquisa para os e-mails de 106 servidores. O *survey* foi elaborado com base nos relatórios apresentados pelo TCU, e foram avaliados os quatro perfis que o TCU avalia anualmente. O roteiro foi aplicado com o grupo de servidores dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, mantendo sigilo das informações pertinentes a identificação dos mesmos, com a finalidade de adequar a linguagem utilizada nas perguntas, revelar questões ausentes e identificar questões desnecessárias.

As perguntas foram organizadas em três blocos:

- **Bloco 1** composto de 5 perguntas visando o levantamento de características gerais em relação às diretrizes da utilização de metodologias e boas práticas correlacionadas às diretrizes da governança corporativa no setor público, às

competências técnicas e ao comportamento baseado nas habilidades e atitudes dos colaboradores em relação à implementação dos modelos apresentados, permitindo a descrição aprofundada do caso estudado.

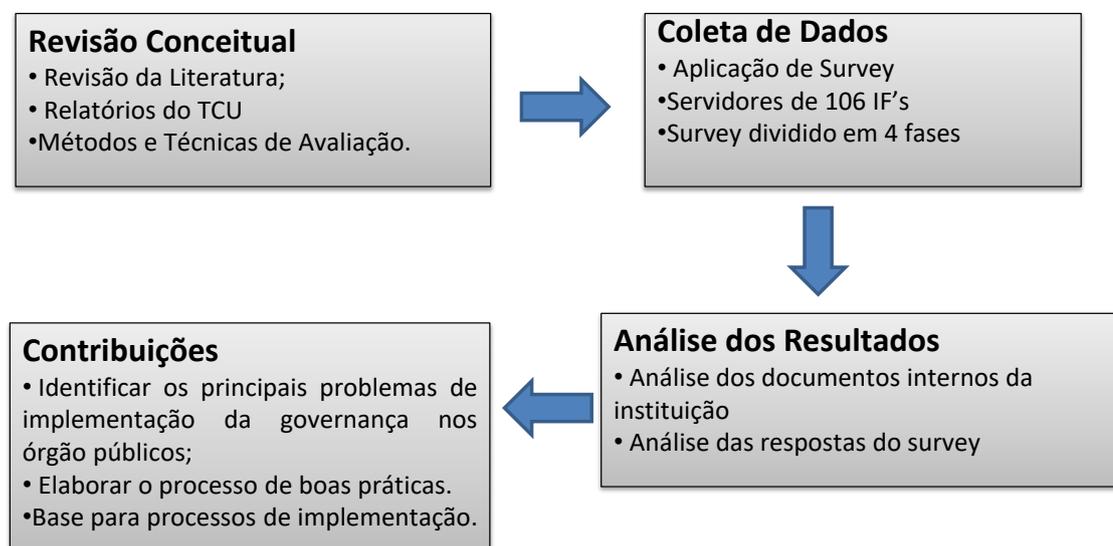
- **Bloco 2** composto por 6 perguntas. As perguntas foram baseadas na implantação dos modelos, apresentando rotinas e conceitos a serem seguidos, buscando o entendimento da equipe mediante as diretrizes impostas.

- **Bloco 3** composto por 3 perguntas, foram solicitados relatos das percepções acerca dos resultados alcançados depois da implantação das metodologias e desenvolvimento dos processos avaliativos, buscando o entendimento e compartilhamento da experiência com os demais membros da equipe.

O *survey* utilizado na pesquisa abordou estas informações para que se verificasse como os institutos analisados conduzem as boas práticas e diretrizes sobre governança corporativa. Algumas perguntas envolveram informações básicas de conhecimento geral sobre as instituições participantes. As demais perguntas procuraram aludir às questões principais que esta dissertação procura responder. Sendo que o objetivo principal da pesquisa foi entender quais os objetivos e maiores desafios relacionados com a adoção da governança corporativa. Além disso, foi possível visualizar como está sendo motivada a implantação e utilização da governança corporativa na prática.

A Figura 8 mostra as etapas da pesquisa realizada para a investigação do problema.

Figura 8 Etapas da pesquisa realizada para a investigação do problema



### 3.3 DESIGN DA SOLUÇÃO

Nesta fase foi elaborado como artefato um conjunto de quatro processos que descrevem boas práticas de governança corporativa. Os processos propostos no Capítulo 5 visam apoiar a implementação de boas práticas de governança corporativa. Os processos foram modelados com a notação BPMN estabelecendo conceitos e terminologias fundamentadas, eles trazem uma descrição conceitual bem mais ampla do domínio dos processos num nível de detalhe mais próximo da execução. Foi utilizada como apoio a terceira questão de pesquisa (Como os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia podem implementar boas práticas de governança corporativa?) que orientou a condução desta etapa de design da solução.

### 3.4 VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO

Nesta fase foi realizado um estudo no IFBaiano com o objetivo de validar os processos propostos. Nessa fase foram consideradas questões relevantes, como analisar se os processos satisfazem os critérios identificados na fase de investigação, questões que remetem a validação interna e validação externa do projeto. Os critérios definidos para a escolha dos avaliadores foram baseados na área de atuação deles.

Foram selecionados servidores da área administrativa para validar os processos de governança, outro do setor de governança de TI, um do setor de pessoas, e um da área de contratos. De acordo com Wieringa (2014), uma das formas mais simples de validar um artefato é mediante a execução de survey com especialistas. Os especialistas são responsáveis por “observar” a forma como o artefato se comportaria no mundo real (Wieringa, 2014). Cada questionamento (pergunta) foi analisado, tratado e evidenciado através de sua exposição com relatos através de percentuais que exploram falhas ou diretrizes sobre o tema.

Os processos propostos foram validados na forma de apresentação, na qual contemplou a presença de um grupo especializado no Instituto Federal Baiano. Devido ao surto da covid-19 ocorrida neste ano de 2020, os processos foram

apresentados através da realização de um webinar. Onde foi utilizada a ferramenta da “Conferência web”, disponível através do link <https://conferenciaweb.rnp.br/>.

Por fim, foi avaliada a confiabilidade, que avalia se os procedimentos utilizados podem ser repetidos em outros órgãos. A dificuldade encontrada foi que a organização constantemente insere novos procedimentos visando o aprimoramento da atividade de controle das rotinas de desenvolvimento interna, oscilando assim na padronização. Os critérios utilizados para validação dos artefatos propostos foram validade interna e validade externa. Os feedbacks dos avaliadores comprovaram a operacionalidade, eficiência, generalidade e facilidade de uso dos processos propostos para orientar a implementação da governança corporativa.

### 3.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi descrito o método de pesquisa adotado, o Design Science Research. Também foram apresentados os instrumentos de coleta e a forma de análise de dados. O método utilizado foi dividido em fases. As fases do ciclo foram apoiadas por revisão da literatura, elaboração e aplicação do Survey. A contextualização do método de Design Science Research foi realizada na Seção 3.1. O ciclo de Design Science escolhido foi apresentado na Seção 3.2. Cada fase do ciclo de Design Science Research foram descritas nas Seções 3.2, 3.3 e 3.4.

## 4 RESULTADOS DO SURVEY

### 4.1 ELABORAÇÃO DO SURVEY

A pesquisa de campo foi realizada em algumas etapas, inicialmente foi elaborado um survey. As questões foram criadas com base no conhecimento e experiência profissional de implementação de governança nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Foram utilizadas as diretrizes e boas práticas de Governança Corporativa (TCU, 2018). O formulário foi divulgado através da plataforma Google Forms, atendendo todos os requisitos de segurança e normalização institucional. As perguntas do questionário foram elaboradas abordando os seguintes aspectos: qual Instituto trabalha, informações sobre cargo, nível de escolaridade, tempo na instituição, quantidade de membros (consideradas básicas) e questões mais aprofundadas como o grau de experiência com as diretrizes de governança corporativa, estratégia organizacional, processos de melhorias, gestão de riscos, entre outros.

Após a elaboração do *survey*, este foi disponibilizado via e-mail com o link de acesso para o público alvo escolhido para realização da pesquisa. O formulário foi enviado para profissionais ligados à governança corporativa (sempre focando em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia) de diferentes regiões e portes, proporcionando uma maior abrangência e alcance na coleta dos dados. O *survey* aplicado está disponibilizado no apêndice A.

Após a coleta foi feita a análise dos resultados para a compreensão dos processos e diretrizes norteadoras da gestão de políticas de governança corporativa. Diante de tais concepções este objeto de estudo limitou-se na formulação de um questionário com 65 questões, conforme Apêndice A, cumprindo as seguintes etapas:

**1º Etapa:** Disponibilização do termo de consentimento livre e esclarecido, que buscou a conscientização do participante de maneira livre e espontânea, informando sobre os objetivos do questionário, levantamento de dados e informações relevantes sobre os processos;

**2º Etapa:** Um campo obrigatório que disponibiliza ou não o formulário para ser preenchido pelo participante, foi feita uma pergunta direta na qual perguntou se deseja ou não participar do mesmo.

**3º Etapa:** exploraram as informações básicas do participante como cargo, experiência, instituição em que trabalha, entre outras.

**4º Etapa:** envolveu em um conjunto de informações básicas relativas ao uso da Governança Corporativa no instituto de trabalho do participante. Informações incluindo familiarização com processos e diretrizes aplicáveis, dentre outros.

**5º Etapa:** apresentou um conjunto de questões mais abrangentes relacionadas à Governança Corporativa, enfatizando políticas, normas, regimentos, sistemas e diretrizes, além de processos que poderão ser acopladas ao sistema.

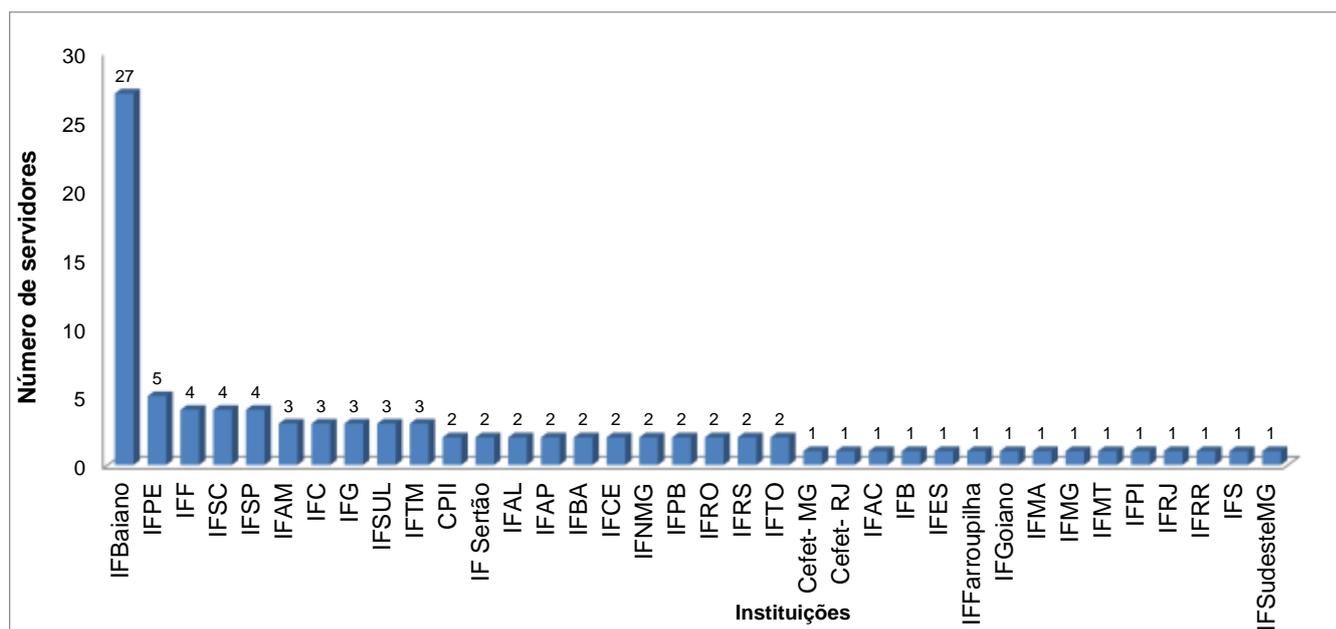
Conforme explanado anteriormente, o meio utilizado para a realização desta pesquisa foi através do Google Forms. O Google Forms passou a ser utilizada por acadêmicos e cientistas, por possuir uma interface intuitiva, simples e de fácil compreensão. Esta ferramenta permitiu através de sua plataforma, a participação de forma abrangente, podendo focar uma quantidade expressiva de Institutos Federais, bem como os colaboradores que neles trabalham. Um link do Google Forms, com os questionamentos de interesse, foi compartilhado com os participantes através de seus e-mails institucional.

A pesquisa foi disponibilizada durante 28 dias, contendo um número de 106 participantes. É importante ressaltar que do total inicial de 106 pessoas, 10 pessoas iniciaram o *survey*, porém por razões indefinidas, não terminaram de responder. Dessa forma, a pesquisa foi realizada com um total de 96 respondentes e com estimativa de tempo de 15 minutos para responder todas as questões. Com o *survey*, avaliamos a opinião e experiência dos participantes em relação à adoção da governança corporativa, diretrizes de gestão de boas práticas e processos para diretrizes de aplicação da Governança Corporativa. Foram levantadas questões abordando governança organizacional, gestão de pessoas, gestão de contratos e gestão de TI.

## 4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

No Gráfico 1, observa-se a diversidade de Institutos que participaram desta pesquisa. Ao todo existem 41 institutos federais espalhados em território nacional. Na nossa pesquisa, obtivemos respostas de participantes de 37 institutos federais, representando 90,24% do total. Dentre os participantes, o IFBaiano foi o que se destacou com maior número de respondentes, 27 servidores responderam o *survey*. Analisando as instituições que participaram da pesquisa o Instituto Federal da Paraíba (IFPB) é o instituto que está em fase mais avançada em implementação de governança corporativa, segundo o relatório do TCU (2018) o IFPB está em terceira posição no rank nacional.

Gráfico 1 - Participantes da pesquisa

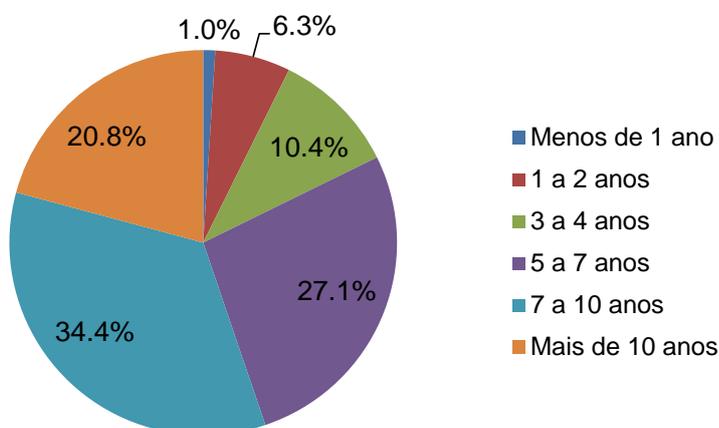


Fonte: próprio autor

No Gráfico 2 está discriminado o tempo de trabalho que os participantes da pesquisa possuem nos Institutos Federais. O que pode ser observado é que um grupo bem pequeno, 1% possui pouco tempo na instituição, ou seja, menos de um ano. Cerca de 6,3% está entre 1 e 2 anos e 10,4% de 3 e 4 anos na instituição. Por outro lado, 34,4% dos participantes possuem entre 7 a 10 anos de tempo de

trabalho. Nota-se também, 20,8% dos participantes estão há mais de 10 anos na instituição.

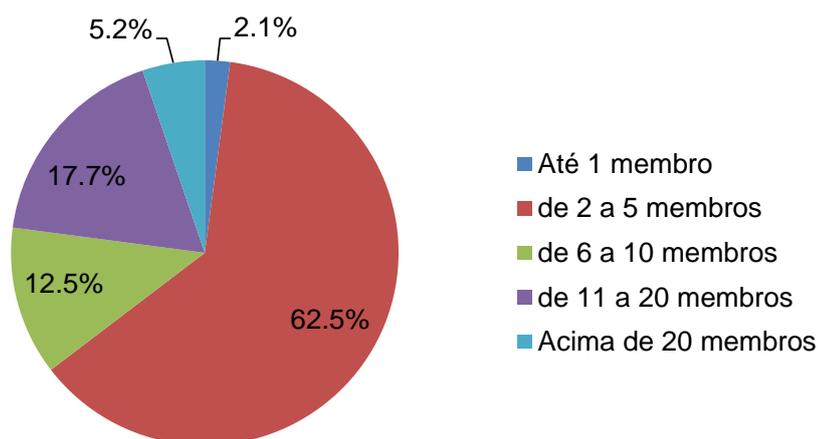
Gráficos 2 - Tempo de trabalho dos participantes nos IF's



Fonte: próprio autor

Outra questão explorada foi em relação a quantidade de servidores por setor em que estão lotados. O Gráfico 3 representa a quantidade de profissionais lotados em cada setor.

Gráficos 3 - Quantidade de membros entre as equipes



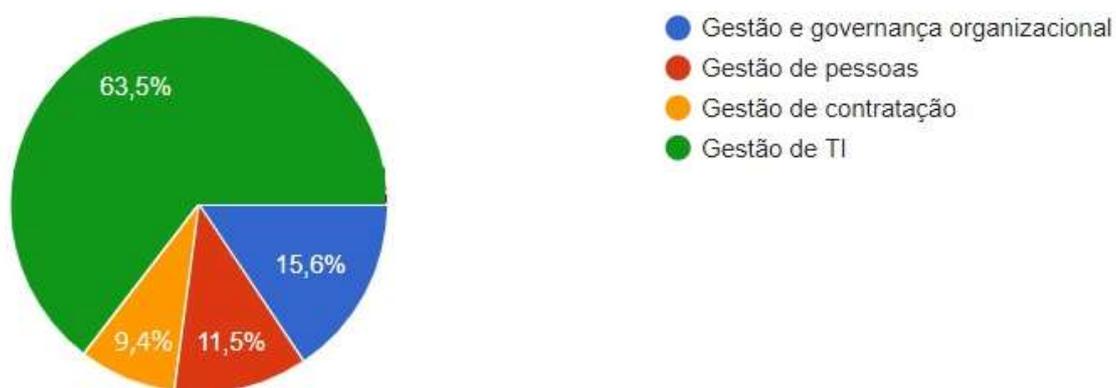
Fonte: próprio autor

Observamos no Gráfico 3 que em sua grande maioria, as equipes são consideradas pequenas, ou seja, entre 2 a 5 membros, correspondendo a 62,5% dos respondentes e 2,1% contém até 1 membro. Por outro lado, há setores com

mais de 11 membros, podendo chegar até 20, estes são 17,7%. Cerca de 12,5% dos respondentes possuem em sua equipe de 6 a 10 membros, como pode ser observado o Gráfico 3. Analisando o grupo com maior quantidade de profissionais (Gráfico 3), que representa mais de 20 membros, corresponde a 5,2%, estes servidores podem estar lotados em setores que ficam na reitoria.

Analisando a área de atuação dos envolvidos, foram exploradas opções como: Gestão e Governança Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão de Contratação e Gestão de TI. De acordo com o Gráfico 4, 63,5% dos profissionais estão ligados à área de gestão de tecnologia da informação. Em segundo lugar estão os profissionais que atuam na área de Gestão e Governança Organizacional, com 15,6%, seguidos de Gestão de Pessoas, com 11,5% e em menor porcentagem a Gestão de Contratação com 9,4% dos participantes.

Gráficos 4 - Área de atuação



Fonte: próprio autor

Ainda analisando a área de atuação, ressalta-se que o *survey* foi dividido de acordo com a área que o respondente estava alocado. Desta forma, descrevemos as quatro áreas com as respectivas quantidades de participantes:

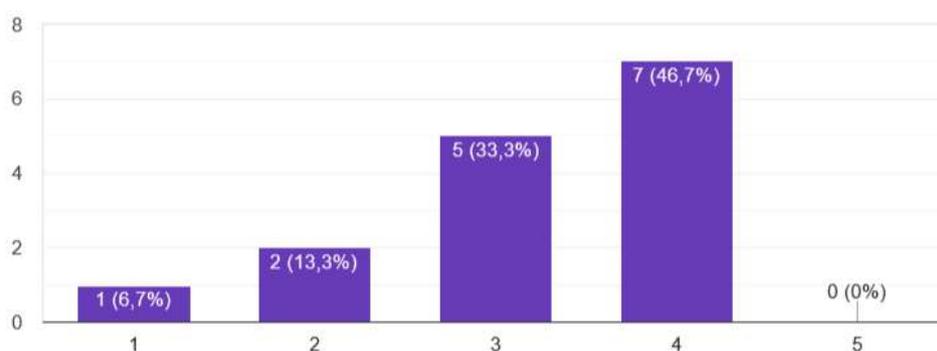
- Parte 1 - Gestão e Governança Organizacional: 15 participantes;
- Parte 2 - Gestão de Pessoas: 11 participantes;
- Parte 3 - Gestão de Contratação: 9 participantes;
- Parte 4 - Gestão de Tecnologia da informação: 61 participantes.

### 4.3 ANÁLISE DA GESTÃO E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Esta seção foi composta de 11 questões. Nesta etapa do survey são investigados os níveis de excelência da prática organizacional, suas diretrizes operacionais, objetivos, estratégias, entre outros.

O Gráfico 5 apresenta o resultado referente à primeira questão que perguntava quanto ao nível de excelência da governança operacional nos Institutos Federais.

Gráficos 5 – Grau de excelência da gestão organizacional



Fonte: próprio autor

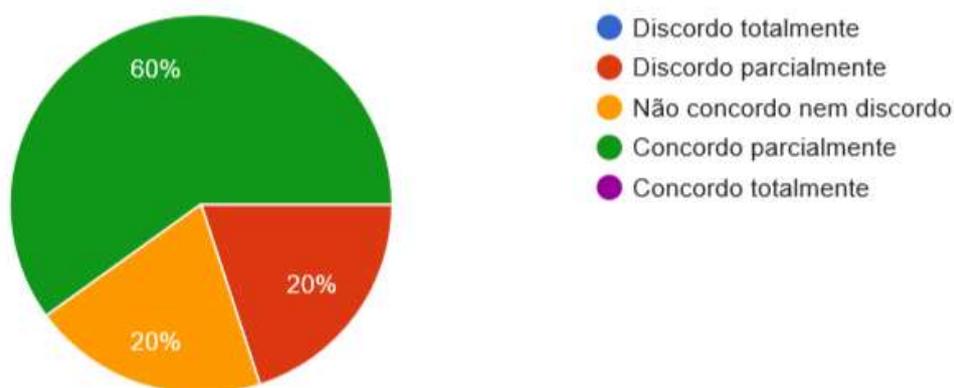
A partir do Gráfico 5 foi possível observar o nível de excelência de governança da seguinte forma: 1 para péssimo como grau de avaliação mínimo e 5 para excelente como grau de avaliação máximo. Dessa forma, entende-se que quanto maior o grau de avaliação (ou seja, próximo a 5), melhor é a excelência. Um total de 46,7% dos respondentes avaliaram como nível 4, 33,3% como nível 3, 13,3% como nível 2, 6,7% como nível 1, ou seja, péssimo. Nenhum participante avaliou seu instituto como excelente.

A segunda questão procurou avaliar a praticidade e efetividade da gestão de governança organizacional nos Institutos Federais (Gráfico 6). As opções disponíveis foram, discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. No gráfico 6 é possível perceber que 60% dos participantes concordam parcialmente com o sistema de gestão organizacional (medido através da eficiência e eficácia). Observa-se também

que entre os que responderam 20% discordou parcialmente e 20% não concordou e nem discordou.

Ressalta-se que o somatório destes resultados é expressivo, pois compreende que é preciso melhorar a prática e eficiência da Gestão Organizacional de uma forma geral. Pode-se dizer que 60% concordam que precisam ser melhoradas, 20% responderam que discordam parcialmente e 20% responderam que nem concordam nem discordam. Assim, é evidente que quase 100% das Instituições que participaram da pesquisa concordam que a sua instituição precisa melhorar a gestão e governança organizacional.

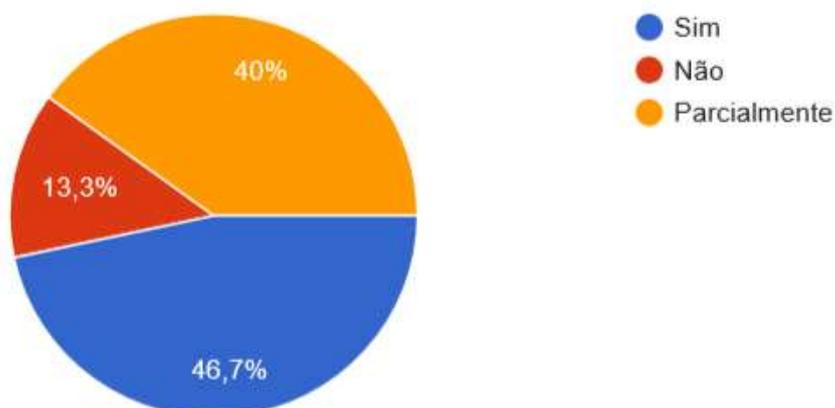
Gráficos 6 – A Gestão e Governança Organizacional do meu instituto é administrada de maneira prática e efetiva.



Fonte: próprio autor

Além disso, na terceira questão foi questionado ao participante se ele tem conhecimento sobre a estratégia organizacional da sua Instituição (Gráfico 7). Ressalta-se que muitos órgãos até possuem estratégias bem definidas, porém tais estratégias se limitam a níveis gerenciais e muitas vezes, por inúmeras questões como má distribuição de tarefas e rotinas entre gerentes e líderes, excesso de carga de trabalho, entre outros, simplesmente a “informação”, que neste caso são as estratégias, não é difundida entre os colaboradores, fazendo que muitos não saibam da sua existência.

Gráficos 7 – Conhecimento sobre a estratégia organizacional



Fonte: próprio autor

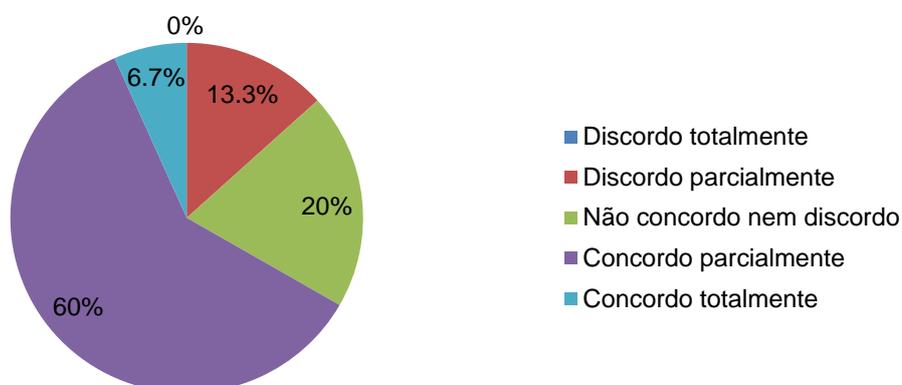
Assim, é válido mencionar que existe praticamente uma divisão entre o conhecimento total e o conhecimento parcial, 46,7% responderam ter conhecimento, 40% afirmaram que conhecem apenas parcialmente e 13,3% simplesmente não conhecem, como pode ser observado no Gráfico 7. É fato que só este percentual dos participantes que não conhecem, já preocupa, pois a informação precisa ser bidirecional, ou seja, direta e respaldar a todos. Porém, o número de participantes que conhecem parcialmente mostra que existem problemas relacionados a este conhecimento.

Conhecer sobre as estratégias organizacionais, bem como seus processos de gestão, diretrizes e boas práticas estão ligados diretamente a governança corporativa. Apesar dos Institutos terem profissionais comprometidos, a divulgação de estratégias ou informações condizentes não estão de acordo com o nível de excelência esperado dentro destes órgãos. Entretanto, essas estratégias organizacionais contribuem para melhoria dos processos principalmente focados em transparência da informação.

Um ponto importante que foi explorado na quarta questão se refere à gestão de riscos. Normalmente, há planos de prevenção contra incidentes (riscos) que minimizam ações quando há alguma gravidade. Tais ações são esperadas ao longo de processos, e, portanto, são traçados planos de prevenção.

Desta forma, no Gráfico 8, explora-se sobre a transparência dos processos de gestão de riscos nos Institutos Federais. Foram disponibilizadas opções como: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente para que respondessem ao questionamento.

Gráficos 8 – Transparência na gestão de riscos



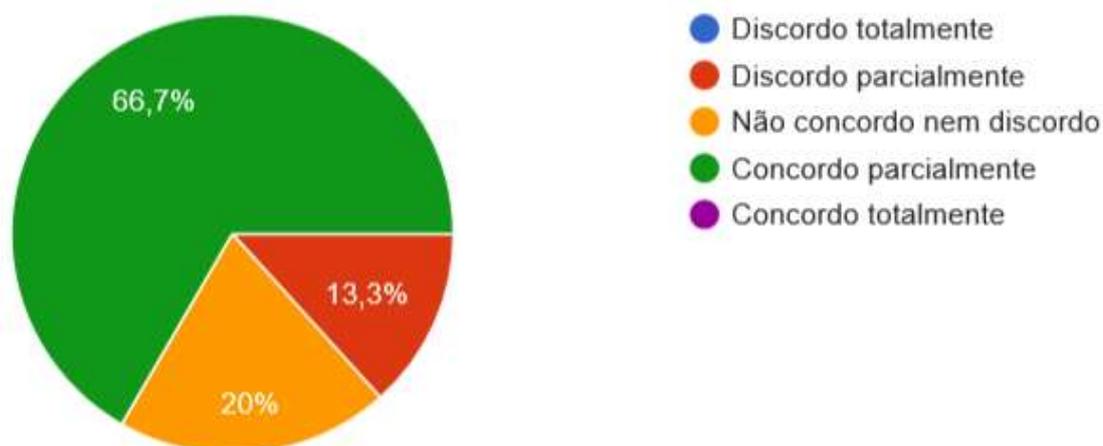
Fonte: próprio autor

A maioria dos participantes, ou seja, 60% concordam parcialmente sobre a transparência dos métodos dos Institutos Federais sobre a Gestão dos Riscos, 20% não concordam nem discordam, 13,3% discordam parcialmente e 6,7% concordam totalmente, conforme pode ser observado no Gráfico 8.

Buscando orientação sobre a implantação de processos que auxiliam na gestão organizacional, a próxima questão procurou identificar se existe estratégia de implantação de processos organizacionais nas Instituições. Na qual se pretende verificar se todos os processos organizacionais estão bem implementados.

A quinta questão trata das estratégias de implementação de processos organizacionais. No Gráfico 9 é possível observar que, pouco mais de 66% dos participantes concordam parcialmente com a estratégia organizacional de implantação dos processos organizacionais. Desta forma, 20% não concordam com as diretrizes de implantação e um pouco mais de 13% discordam parcialmente.

Gráficos 9 – Estratégias de implantação de processos organizacionais

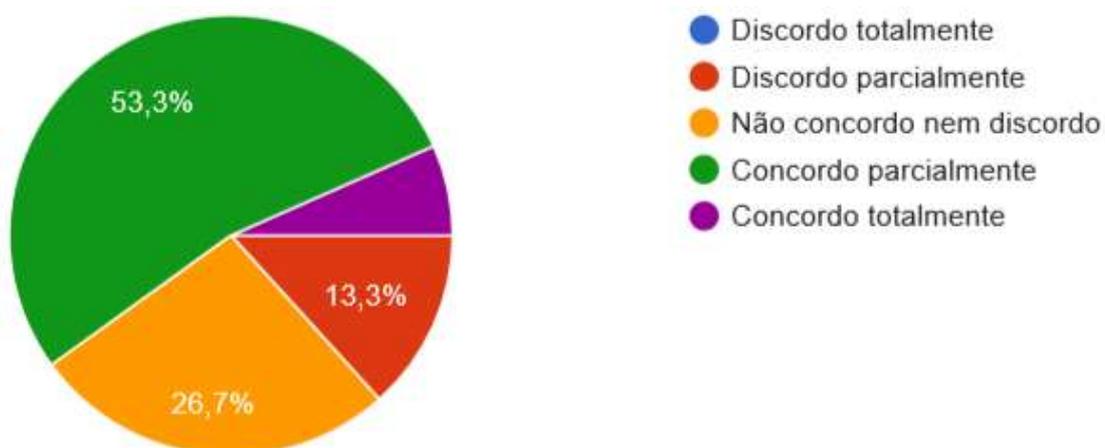


Fonte: próprio autor

A sexta questão investigou a transparência das diretrizes e acesso à informação no que se refere à prestação de contas da instituição. Normalmente as informações são divulgadas internamente para que todos os colaboradores possam saber e conhecer sobre as diretrizes e principalmente para divulgar de forma correta a informação sobre a prestação de contas.

Como se tratam de órgãos públicos federais é importante que seus colaboradores, entre outros, tenham acesso a fontes confiáveis sobre tais informações. Desta forma, no Gráfico 10 é mostrado o resultado das respostas obtidas quanto à transparência da prestação de contas. Observamos que um pouco mais de 53% dizem concordar parcialmente com a forma aplicada para obter a transparência nos processos organizacionais. Já um pouco mais de 26% não concordam e nem discordam e 13% dos participantes discordam parcialmente.

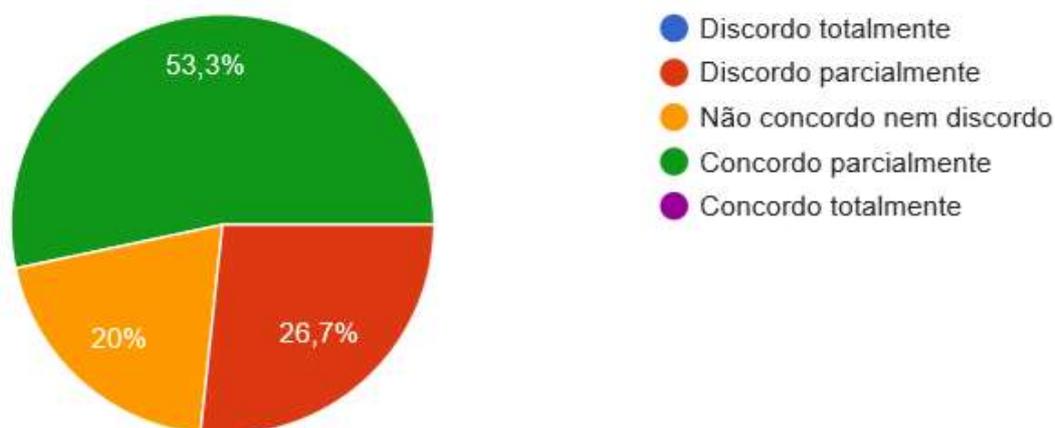
Gráficos 10 – Transparência a prestação de contas



Fonte: próprio

O próximo questionamento (questão sete) está relacionado aos processos apropriados para gestão organizacional e foi feita a seguinte pergunta: Na sua instituição, a equipe de gestão organizacional tem processos apropriados para assegurar a otimização das suas atividades. De acordo com o Gráfico 11, é possível perceber que um pouco mais de 53% concordam parcialmente com esta afirmação, já 20% não concordam e nem discordam e 26,7% discordam parcialmente. Portanto, mesmo existindo processos apropriados para gestão organizacional, os respondentes ainda demonstram insegurança, pois foi observado que nenhum optou como resposta: concordo totalmente. A maioria dos respondentes concordou parcialmente, demonstrando que apesar de existirem processos apropriados para assegurar a otimização das atividades estes apresentam algum gargalo que gera essa insegurança na equipe da instituição.

Gráficos 11 – Processos apropriados para gestão organizacional



Fonte: próprio autor

Salienta-se que, outro questionamento abordado (questão oito) foi sobre se o servidor acha que seu trabalho será facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa. Obteve-se mais de 93% das respostas como sim, acreditando que a existência de processos específicos os ajudará de forma positiva na realização dos seus trabalhos.

Outro ponto explorado (questão nove) foi relacionado ao questionamento se é considerada necessária alguma melhoria nos processos de gestão e governança organizacional do seu instituto. Um pouco mais de 93% acreditam que sim, ou seja, é totalmente válido que se os processos forem melhorados, será obtida qualidade direta na gestão organizacional.

Foi perguntado aos respondentes, quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança organizacional no seu instituto. Esta questão foi aberta, onde os profissionais puderam responder de forma intuitiva, expondo suas opiniões pessoais sobre o questionamento, as quais estão descritas na Tabela 1.

Dentre as respostas citadas na Tabela 1, observa-se que ações como a burocracia e a falta de documentos é um dos fatores que atrapalha bastante os processos organizacionais, principalmente quando se passa por um sistema de auditoria.

Tabela 1– *Respostas dos participantes sobre o questionamento de quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança organizacional*

<b>No seu instituto, quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança organizacional?</b>
"A Cultura organizacional"
"Clareza das informações para envolvimento dos participantes, falta de critérios avaliativos, falta de avaliação do serviço oferecido ao público".
"Resistência por parte de servidores"
"O entendimento dos próprios servidores e alunos"
"Priorização dessas temáticas pelos gestores e pelos servidores, compreensão dos conceitos e do papel de cada um, falta de visualização da aplicação desses conceitos na prática e seus benefícios".
"Comunicação"
"Mudar a mentalidade das pessoas sobre governança organizacional"
"Uniformização de procedimentos"
"Pessoal com cargos ou treinamento específico"
"A burocracia"
"Excesso de burocracia e métodos ultrapassados"
"Elaboração"

Outra questão subjetiva explorada (questão 11) perguntou quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória do seu instituto para a melhoria da gestão governança organizacional. Dentre as respostas abertas algumas estão citadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Respostas ao questionamento sobre quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória no seu instituto para melhoria da governança organizacional.

<b>Em sua opinião, quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória no seu instituto para a melhoria da gestão governança organizacional?</b>
"Ainda precisamos caminhar muito para ter a implementação de conhecimentos já existentes que melhorariam a gestão. Porém, os melhores documentos e processos da minha instituição foram os construídos coletivamente, com participação da comunidade, discutidos detalhadamente, ainda que isso signifique por vezes a participação em vários dias de discussões acaloradas, reuniões, deslocamentos, mas que geraram bons frutos para a comunidade."
"A necessidade de se ter um ambiente institucional organizado"
"É preciso ter transparência e comunicação"
"Há necessidade de se fazer capacitações"
"Há necessidade que tenha oferta de capacitação continuada"

De acordo com as respostas da Tabela 2, pode-se perceber que os profissionais envolvidos necessitam de capacitação, melhoria na comunicação, transparência nos processos. Eles também reportaram a necessidade de um ambiente organizacional organizado e trabalho coletivo. Esse questionamento alcança a questão de pesquisa, QP1 (Qual a situação atual da governança corporativa nos IF's em relação as principais práticas adotadas, dificuldades e lições aprendidas?).

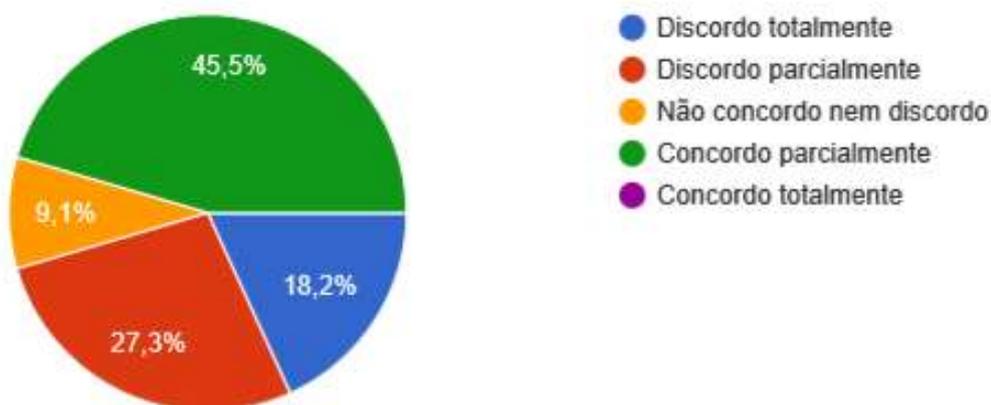
#### 4.4 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção foram elaborados 6 questionamentos. A primeira pergunta foi sobre o nível de excelência de governança corporativa no instituto do participante. Salienta-se que para este eixo, ou seja, Gestão de Pessoas, tivemos 11 respondentes do survey. Neste questionamento as opções de respostas foram: 1 para péssimo, como grau de avaliação mínimo e 5 para excelente como grau de avaliação máximo. Dessa forma, subtende-se que quanto maior o grau de avaliação (ou seja, próximo a 5), melhor é a excelência de gestão de pessoas encontrada nos Institutos Federais.

Para 54,5% dos respondentes, o nível foi considerado bom, já 18,2% considerou a excelência em gesto de pessoas como ótimo e 9,1% como excelente. A segunda questão se refere aos processos de gestão de pessoas, tendo o mesmo processo de avaliação, ou seja, de 1 a 5, onde se obteve 45,5% opinando como um processo ótimo (representando 5 pessoas).

A terceira questão perguntou se o participante tem conhecimento referente se a equipe de gestão de pessoas tem os processos apropriados para assegurar a otimização das atividades. Os resultados dessa pesquisa estão apresentados no Gráfico 12, assim é possível observar que 45,5% das pessoas responderam que concordam totalmente que a equipe de gestão de pessoas tem os processos apropriados, enquanto 27,3% discordam parcialmente, 18,2% discorda totalmente e 9,1% não concordam nem discorda.

Gráficos 12 – Em sua opinião, a equipe de gestão de pessoas tem os processos apropriados para assegurar a otimização das atividades?



Fonte: próprio autor

É percebido que governança corporativa tem sua importância dentro das organizações, principalmente quando tratada de forma clara e objetiva. Desta forma, o quarto questionamento foi: Você acha que seu trabalho será facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa? Os profissionais responderam sim ou não à esta questão. 81,8% disseram que sim e 18,2% acreditam que os processos específicos não contribuem diretamente nas rotinas diárias dentro dos Institutos Federais.

O quinto questionamento feito se refere a quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão de pessoas no instituto. As respostas estão apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Respostas referente ao questionamento relacionada às dificuldades encontradas para se implementar as boas práticas da gestão de pessoas.

<b>No seu instituto, quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão de pessoas?</b>
“O respaldo do gestor”
“A internalização de todos e o comprometimento nas ações”
“As questões estruturais”
“A valorização do servidor técnico. Escutar o servidor em suas necessidades”.
“A grande demanda de trabalhos “operacionais”; Priorização de outras questões; Falta de interesse da gestão”.

---

**No seu instituto, quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão de pessoas?**

---

“A toda mudança de gestão tem novas práticas em contraposição ao que já foi realizado”

“Disponibilidade da equipe e tempo”

“Decisões pautadas na política, desconsiderando o fator técnico”.

---

De acordo com as respostas da Tabela 3, pode-se perceber que os profissionais envolvidos necessitam de uma série de ações, dentre elas algumas estão relacionadas à gestão, as questões estruturais, a liderança, capacitação e comprometimento. Além das dificuldades encontradas para se implementar as boas práticas, também se observa a importância de analisar as lições aprendidas ao longo da trajetória para a melhoria da gestão de pessoas.

Na Tabela 4 estão as respostas dos participantes sobre as lições aprendidas. De acordo com as colocações da Tabela 4, observa-se que os respondentes não estão satisfeitos com as práticas e rotinas do seu Instituto. Nota-se que falta transparência nos processos e objetividade nas tarefas diárias. O que vem se observando é a vantagem de se beneficiar ou beneficiar terceiros quando se tem o poder político, não se importando com a falta de qualidade do serviço.

Tabela 4 – Respostas referentes ao questionamento das lições aprendidas ao longo da trajetória na instituição.

---

**Em sua opinião, quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória do seu instituto para a melhoria da gestão de pessoas?**

---

“A imensa diferença na remuneração entre FG e CD”

“A inexistência da distribuição de competências”

“A falta de portaria descrevendo as atribuições do CD ou FG”

A existência do cargo público em portaria, mas não existe o "encargo publicado”.

“A necessidade de se criar mandatos dos cargos de chefia com editais claros de competências e exigência de realização periódica de cursos de capacitação inclusive enquanto estiver exercendo a chefia”

“Necessidade da obrigatoriedade de se cumprir as metas mínimas”

“Um das lições aprendidas são que as chefias que motivam a equipe a trabalhar, chefia ruim leva a equipe a ser também ruim ou, no mínimo, a se acomodar”.

---

#### 4.5 ANÁLISE DA GESTÃO DA CONTRATAÇÃO

Esta seção apresenta oito questionamentos. A primeira pergunta foi a mesma que já foi realizada em outros departamentos, ou seja, qual o nível de excelência de governança corporativa do seu instituto? Esta parte foi respondida por 9 pessoas, em que 68,7% acreditam ter um bom nível de excelência. A segunda questão explorada avalia a gestão de contratação do Instituto em que trabalham, e 71,8% também consideram a gestão boa.

A terceira pergunta foi se seu instituto adota as recomendações do Guia de Boas Práticas em Contratação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão? Como resposta a esse questionamento a pessoa poderia responder sim, não, parcialmente, não sabe informar. Dos 9 participantes, um pouco mais de 66% responderam parcialmente, 22,29% afirmaram que sim, ou seja, adota as recomendações do Guia de Boas Práticas em Contratação, já 11% não souberam informar.

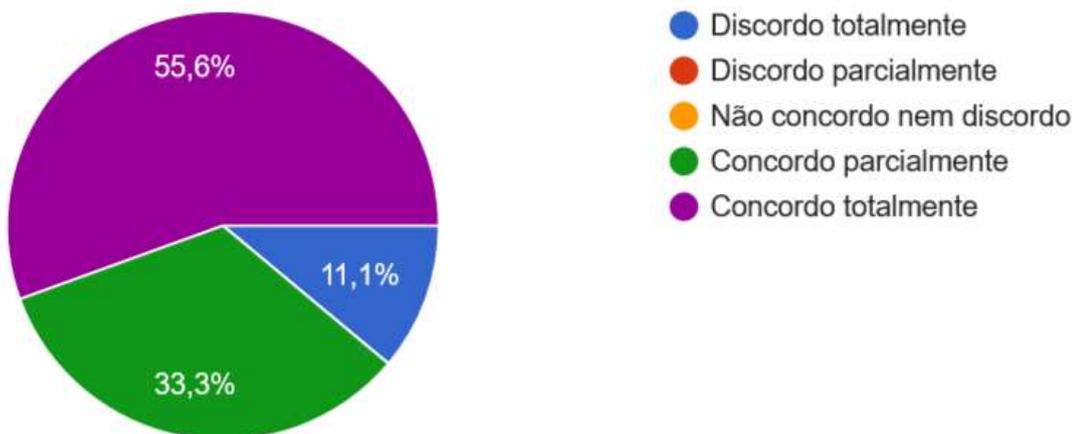
Questionou-se na quarta pergunta sobre o Instituto criar todos os artefatos de contratação recomendados pelo guia de boas práticas do TCU, e como resposta, foram usadas as mesmas opções da questão anterior, ou seja: sim, não, parcialmente, não sabe informar.

Mais de 77% responderam parcialmente, 11,1% responderam sim e 11,1% responderam que não. Nota-se para este cenário que as respostas não satisfazem o esperado para os Institutos, ou seja, “parcialmente” normalmente compreende-se que falta trabalhar mais essa questão para que se alcancem mais resultados positivos, justificando este objeto de estudo com a proposta de um manual que consiga direcionar os Institutos para uma gestão geral de governança corporativa.

O Gráfico 13 apresenta o resultado do quinto questionamento, quanto à necessidade de melhorias para o processo de gestão de contratos. Tal indagação tem como opção de resposta: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. Analisando o Gráfico 13 percebe-se que há a necessidade de melhorias para o processo de gestão de contratos. 55,6% dos respondentes concordaram totalmente, ou seja, existe necessidade sim para melhorar processos relativos à gestão de contratos. Esta evidência demonstra mais uma vez a necessidade de diretrizes que consigam estabelecer um conjunto de normas baseadas em ações dos tribunais de contas que

auxiliem os Institutos nestas ações. 33,3% concordaram parcialmente e 11,1% discordaram totalmente.

Gráficos 13 – Necessidade de melhoria nos processos de gestão de contratos.



Fonte: próprio autor

Na sexta questão foi perguntado aos participantes se eles achavam que seu trabalho seria facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa, as respostas foram unânimes, ou seja, 100% responderam que sim. Ressalta-se assim a importância de se ter transparência nos processos, evidenciando sua necessidade e objetividade dentro dos Institutos.

Na sétima questão foi feita uma pergunta referente às maiores dificuldades encontradas para implantar as boas práticas da gestão de contratos. Os profissionais que responderam ao survey apresentaram as respostas listadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Respostas referente ao questionamento das maiores dificuldades encontradas na implementação de boas práticas da gestão de contratos

<b>No seu instituto, quais as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão de contratos?</b>
“A falta de pessoal qualificado”
“A falta de pessoal capacitado e apoio da alta gestão”
“Toda mudança é difícil (cultura)”

---

“A falta de envolvimento e conhecimento dos documentos do contrato e pregão por parte da equipe de fiscalização”

“Pouco servidores e falta apoio da alta gestão”

“A não qualificação dos servidores”

“Falta de profissional capacitado”

“Falta de profissional e qualificação”

---

Diante da análise das respostas apresentadas na Tabela 5, pode-se perceber que a maior dificuldade encontrada para implantar as boas práticas da gestão de contratos é a falta de pessoal capacitado.

A oitava questão se refere às lições aprendidas ao longo da trajetória para melhoria da gestão de contratos, como está representada na Tabela 6. Dentre as respostas apresentadas na Tabela 6, percebe-se que a maior lição aprendida é a necessidade de mapear o processo de contratação e também que é importante ter o apoio da gestão.

Tabela 6 – Respostas referente ao questionamento de quais lições aprendidas ao longo da trajetória para melhoria da gestão de contratos

---

**Quais as lições aprendidas ao longo da trajetória para a melhoria da gestão de contratos?**

---

“Mapear todo o processo de contratação e divulgar amplamente para as partes interessadas”

“Mapeamento de processos”

“Precisa fazer uma entrega formal do contrato envolvendo o fiscal, o requisitante e o fornecedor”.

“Mapeamento de processos e colocar em pratica a gestão de riscos”

“Ter apoio da alta gestão”

“A boa gestão contratual tende a diminuir os prejuízos causados a Administração”

“mapear todos os processos”

---

#### 4.6 ANÁLISE DA GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

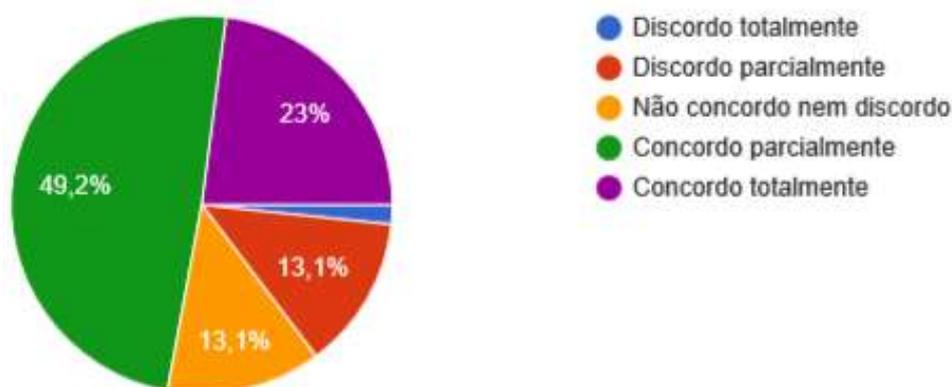
Na parte do survey sobre a análise de gestão da tecnologia da informação foram elaboradas nove perguntas. A primeira pergunta argumenta mais uma vez sobre o nível de excelência da governança corporativa para o setor de TI. Desta forma, observa-se que 60,7% dos respondentes consideram este nível bom, já

19,7% consideram o nível ótimo, porém existem 18,6% que acreditam que o nível é ruim, ou seja, há margem significativa para melhorar o nível neste setor.

A segunda questão abordou a avaliação de gestão da TI no setor, sendo que 41% dos participantes consideram bom, 34,4% consideram ótimo, 8,2% excelente, mas ainda existem 14,8% que consideram ruim, isso mostra mais uma vez que é possível delimitar diretrizes para melhorias no setor.

A terceira questão verificada corresponde ao gráfico 14, mensurando se a TI está alinhada com os objetivos e necessidades organizacionais estabelecidos pela alta administração da Instituição. É possível observar dentre as opções que boa parte dos entrevistados (49,2%) concorda parcialmente. 23% discordam parcialmente, 13% não concordam e nem discordam.

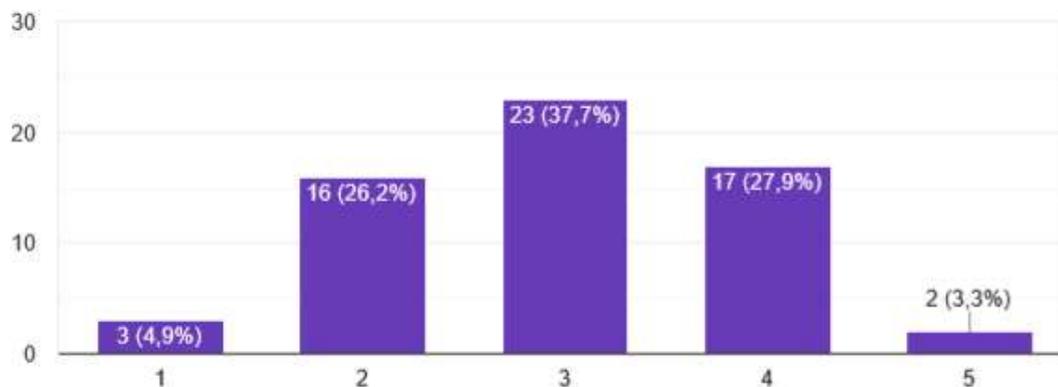
Gráficos 14 – Alinhamento da TI com os objetivos e necessidades da Governança Corporativa



Fonte: próprio autor

A quarta questão envolveu aspectos sobre a política de segurança da informação relacionada ao Instituto, os resultados são apresentados no Gráfico 15. É possível verificar no Gráfico 15 que boa parte dos participantes, ou seja, 37,7% acreditam que a política de segurança é considerada boa. É possível também perceber um equilíbrio entre ruim com 26,2% e ótimo com 27,9%.

Gráficos 15 – Política de segurança da informação nos Institutos

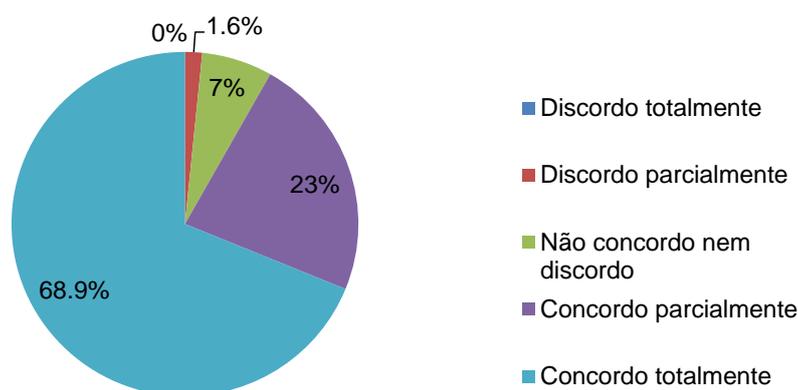


Fonte: próprio autor

Diante desses resultados (Gráfico 15), observa-se a necessidade de se fazer políticas de segurança de modo transparente. Também vale ressaltar que é importante que estas informações estejam disponíveis e com fácil acesso para conhecimento de todos os interessados. Se os institutos não difundirem suas diretrizes, pouco adianta ter tais políticas. Apesar dos dados mostrarem maior porcentagem para avaliação boa, é preciso realizar melhorias nas diretrizes de segurança nos Institutos.

A questão 5 refere-se aos processos de melhoria para gestão de TI, os resultados estão expressos no Gráfico 16. É destacado que a questão referente aos processos de melhoria para gestão de TI foi feita para todos os respondentes da pesquisa, independente do setor lotado. Nesse Gráfico 16 é possível observar que 68,9% das pessoas que responderam o survey acham que é necessário se implantar processos de melhoria para a gestão de TI, enquanto 23% concordam apenas parcialmente, 6,6% não concordam nem discordam e 1,6% discorda parcialmente.

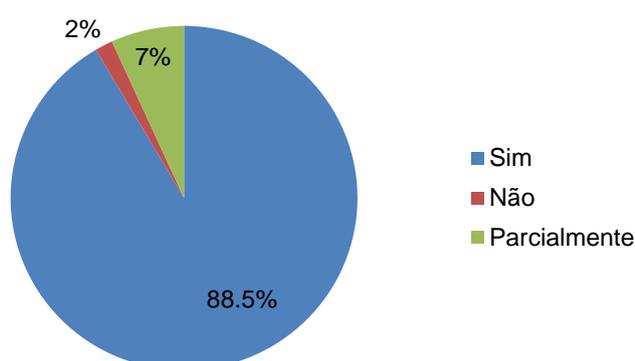
Gráficos 16 – Processos de melhoria para gestão de TI



Fonte: próprio autor

A sexta e última questão fechada desta seção foi colocada da seguinte maneira: Você acha que seu trabalho será facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa? O Gráfico 17 apresenta as estatísticas dos resultados.

Gráficos 17 – Você acredita que seu trabalho será facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa?



Fonte: próprio autor

O Gráfico 17 mostra que mais de 88% dos respondentes acreditam que a existência de processos específicos para implantar a governança corporativa irão facilitar suas tarefas diárias. É válido mencionar que os projetos que buscam facilitar

os processos, com certeza auxiliam nas tarefas diárias de cada setor. Apesar de existirem atividades com mais investimentos, outras com menos, acredita-se que é preciso investir buscando diretrizes coerentes que ajudem no controle e monitoramento das ações.

As próximas questões analisadas foram abertas, ou seja, questões onde os participantes deixaram sua opinião de forma escrita. A próxima questão perguntou quais sistemas e práticas são usados para apoiar a gestão e governança de TI. As respostas estão apresentadas na Tabela 8.

Tabela 7 Respostas referente ao questionamento de quais sistemas e práticas são usados para apoiar a gestão e governança de TI

<b>Quais sistemas e práticas são usados para apoiar a gestão e governança de TI?</b>
“SUAP”
“GLPI e Redmind”
“Divisão das atividades entre os membros, utilização de Software para controle de Chamadas”.
“Sistemas de mapeamento de etapas de projetos”
“BSC, <i>Balanced Scorecard</i> , acompanhamento em quadro Kankan”.
“Acompanhamento do PDTI via planilha”

Observando as respostas apresentadas na Tabela 8, é possível perceber que o apoio das tecnologias e sistemas de segurança é de suma importância no contexto organizacional e educacional. Sistemas de segurança permitem que processos, rotinas, práticas, entre outros, possam ser utilizados de forma eficiente, restrita aos usuários permitidos, livre de incidências naturais, e principalmente com recorrência contra desastres (invasão, perda, roubo, etc.).

A questão oito abordou sobre quais as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança de TI nos institutos. Das 61 respostas obtidas, algumas estão apresentadas na Tabela 8. Nota-se que as diversidades anotadas são comuns e precisam ser sanadas para que as boas práticas possam ser alcançadas. Mais uma vez, menciona-se a importância de seguir regras práticas em setores que necessitam de diretrizes para um bom andamento das ações e rotinas. Apostar que “pessoas” são um dos maiores problemas, é decorrente que o fator humano sempre influencia nos processos organizacionais, e não adianta

realizar investimentos pesados, tais como, cursos, capacitações, manuais, práticas, diretrizes, se o principal agente envolvido nesta ação não abraçar as causas.

Tabela 8 – Respostas referente ao questionamento sobre quais as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança de TI nos institutos

<b>No instituto, quais as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança de TI?</b>
“Equipes reduzidas de TI”
“A orientação ser aprovada e incentivada pela alta gestão”
“Criação e capacitação das equipes com perfil específico”
“Gestão de TI fica só no papel e políticas que não são de conhecimento e não são aplicadas na prática”
“A vontade de fazer algo novo e transformador”
“Primeiro deve-se melhorar a comunicação entre os membros da equipe e principalmente entre a equipe de TI dos Campi e a Equipe de TI da reitoria”
“Desconheço”
“A equipe”

Na última questão aberta, a questão nove analisou a opinião do profissional referente a quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória para a melhoria da gestão e governança de TI. Também obtivemos 61 respostas, algumas estão mostradas na Tabela 9.

Tabela 9 – Respostas referente ao questionamento sobre qual a opinião do profissional, referente à quais lições aprendidas ao longo da trajetória para a melhoria da gestão e governança de TI.

<b>Em sua opinião, quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória para a melhoria da gestão e governança de TI?</b>
“A TI precisa estar totalmente alinhada ao negócio e precisa ser reconhecida estrategicamente”
“Otimização e melhoria dos serviços”
“É preciso melhorar”
“Comunicação eficiente entre os campi a reitoria já ajudaria bastante”
“Responsabilidade sobre o erário”
“Ouvir a comunidade por meio de uma gestão participativa e reuniões produtivas”
“Transparência, compartilhamento de ideias e sistematização coletiva de ações e decisões”.

A partir da análise e reflexão das respostas do survey, observa-se que é necessário que os institutos busquem cada vez mais investir em processos e manuais que possam delimitar as boas práticas de governança corporativa. É preciso ter conscientização da importância em seguir e estabelecer regras, estas sempre existiram dentro das organizações, e mesmo assim existem pessoas que criam resistência em seguir tais diretrizes.

O survey contribuiu na verificação do grau de pertinência a partir das respostas dos participantes sobre as boas práticas e diretrizes sobre governança corporativa. As respostas obtidas transmitiram informações básicas sobre as instituições que participaram da pesquisa. O objetivo principal da aplicação do survey foi alcançado, visto que foi possível identificar os desafios e as dificuldades relacionados com a implantação e melhoria da governança corporativa pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Além disso, foi possível compreender, quais os desafios e lições aprendidas nos institutos participantes do survey. Finalmente, o survey contribuiu para orientar a elaboração dos processos para implementar a governança corporativa.

#### 4.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi descrito o resultado do survey, foi detalhado as etapas da pesquisa e a ferramenta utilizada para realiza-la. Também foram avaliadas as opiniões e a experiência dos participantes. No survey continha 65 questões que cumpria 5 etapas, entre elas, disponibilização do termo de consentimento, informações referentes ao interesse do participante em responder ou não as questões, questões gerais e questões mais específicas sobre governança corporativa.

A pesquisa foi dividida em quatro blocos. Na primeira etapa foi feito um levantamento sobre informações na área de gestão e governança organizacional. A segunda parte analisou a gestão de pessoas, a terceira parte avaliou a gestão de contratação. A quarta e última etapa do survey investigou como estava o processo de implementação de gestão de Tecnologia da Informação.

Na pesquisa sobre informações de gestão e governança organizacional, foram investigados os níveis de excelência, suas diretrizes, objetivos e estratégias. A

partir desse levantamento de informações, percebe-se que os profissionais envolvidos acreditam que precisam de capacitação e transparências para implementação dos processos.

Avaliando a gestão de pessoas, foi possível entender o quanto a equipe tem conhecimento referente aos processos que asseguram e otimizam as atividades, ao quanto os processos facilitarão a implementação da governança corporativa e quais foram as maiores dificuldades encontradas para implementá-las.

A partir da análise da gestão de contratação foi possível conhecer o nível de excelência em cada instituição participante, se a instituição adota ou não adota recomendações do guia de boas práticas em contratação. Também estudou se há criação de artefatos de contratação como recomendado pelo TCU e quais as melhorias necessárias para processo de gestão de contratos.

Por fim, foi feita análise da gestão da Tecnologia da Informação, avaliou o nível de excelência da governança corporativa para o setor de TI. Também foi abordada a gestão de TI, o quanto a TI está alinhada com os objetivos e necessidades organizacionais estabelecidos pela alta administração da instituição, os processos de melhoria para a gestão de TI e o quanto a existência de processos específicos para implantar a governança corporativa irá facilitar as tarefas diárias dos servidores. Além disso, buscou identificar quais sistemas e práticas são usados para apoiar a gestão e governança de TI e quais as maiores dificuldades encontradas para implementar as boas práticas da gestão e governança de TI.

## **5 UMA PROPOSTA DE PROCESSOS PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Este capítulo descreve os processos propostos para apoiar a implementação da governança corporativa nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Estes processos foram elaborados a partir de estudos dos relatórios do TCU e dos resultados do survey aplicado nos 36 institutos participantes. A partir da análise do survey, foi possível elaborar uma proposta de processos para orientar a implementação das boas práticas de governança corporativa. Os processos foram fundamentados e embasados em diretrizes propostas por órgãos competentes como o TCU.

Em um primeiro momento, utilizou-se como referência o relatório de levantamento TC 015.268/2018-7 no ano de 2018 (TCU, 2018), que busca interpretar, fiscalizar a gestão Pública em Instituições Federais, no âmbito aplicado em Gestão organizacional, Pessoas, Tecnologia da Informação e também no setor de Contratações. Posteriormente, foi aplicado um survey com Institutos Federais sobre o perfil dos órgãos, relacionando-os em questões de governança e gestão pública. Foram obtidas 96 respostas de IFs. Esta proposta busca o entendimento e o direcionamento das boas práticas de implementação da governança corporativa, recomendadas pelo TCU para os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Nas propostas de processos são aplicados princípios da transparência, equidade, responsabilidade corporativa e a prestação de contas.

Dessa forma, foram elaborados quatro processos modelados usando a notação BPMN para guiar a implementação da governança corporativa, que são:

1. Processo para definir um modelo de implementação da Governança Organizacional.
2. Processo para definir um modelo de implementação da Governança e Gestão de Pessoas.
3. Processo para definir um modelo de implementação da Governança e Gestão de Tecnologia da Informação.

4. Processo para definir um modelo de implementação da Governança e Gestão de Contratos.

De acordo com os resultados obtidos na análise do survey, é destacado que 65% dos institutos participantes possuem entre dois e cinco membros por setor administrativo. Também foi observado que os respondentes citaram que a maior parte da equipe atua em tarefas de execução e não prioriza tarefas de planejamento. Considerando esse contexto, os processos foram criados com base na quantidade de pessoas por setor e por esse motivo foram colocadas tarefas sequenciais e com poucas tarefas para serem realizadas em paralelo. Dessa forma, os processos poderão ser executados por equipes mais enxutas.

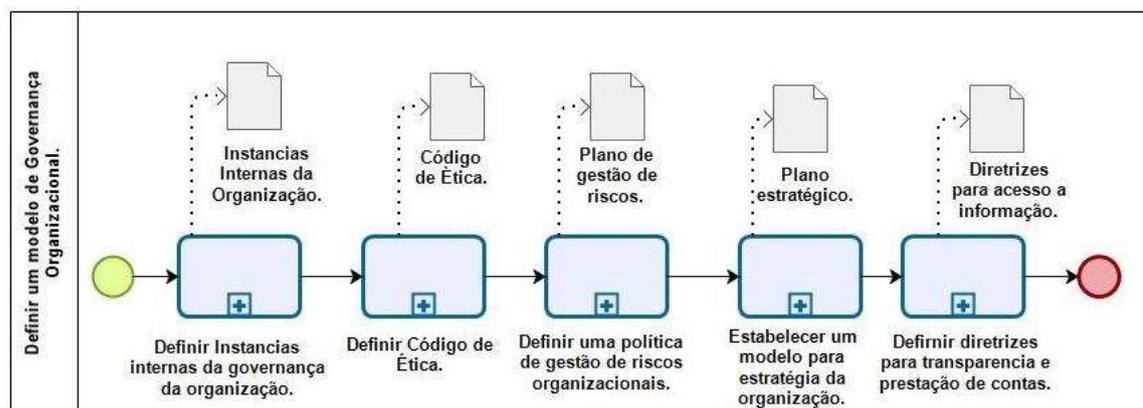
#### 5.1 MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

A governança organizacional objetiva melhorar os processos de tomada de decisão da alta administração, ajuda a definir o código de ética e a definir a estratégia da organização. Segundo dados apresentados no relatório do TCU (2018), nota-se que 35% dos institutos encontram-se em estágio inicial na implementação da governança organizacional. Segundo o TCU, O quadro retrata uma situação preocupante, nas quais poucas organizações (13%) apresentam índice de estágio aprimorado. Além disso, avaliando os resultados obtidos no survey, 60% dos respondentes não estão seguros quanto a forma que a governança organizacional da sua instituição é realizada. De acordo com as respostas do questionário (60%) respondentes concordam parcialmente que é administrada de maneira prática e efetiva. Num outro questionamento 53,8% classificam o nível de excelência de governança organizacional entre péssimo e bom.

Num terceiro questionamento foi abordada uma questão na qual perguntava se a instituição fornecia diretrizes e acesso à informação no que se refere a transparência e a prestação de contas e um total de 40% dos respondentes não concordaram, nem discordar ou discordaram com esse questionamento. Analisando as respostas do survey foi concluído que os servidores dos institutos acreditam que é preciso objetividade e efetividade nas práticas da gestão e governança organizacional, alguns passos estão sendo dados, mas há necessidade de aprimoramento e de aculturação dos elementos que conduzem às boas práticas.

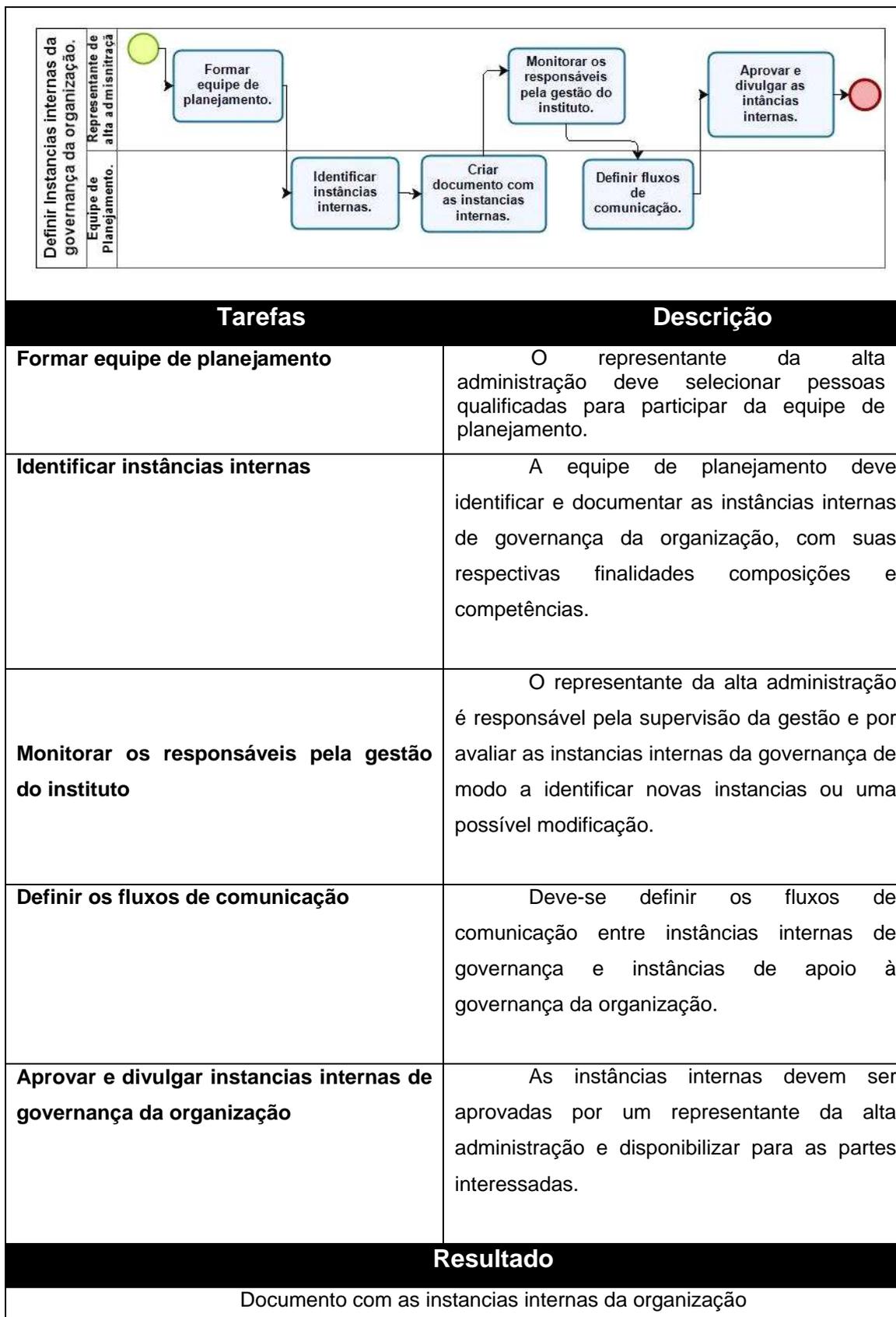
Assim, buscando atender as necessidades dos institutos com praticidade, transparência e prestação de contas, que são princípios da boa governança, o processo 1 foi elaborado. A Figura 9 apresenta o processo para implementação da governança organizacional.

Figura 9 – Processo Definir um modelo para implementação da governança organizacional



Cada subprocesso pode ser expandido para visualizar as suas respectivas tarefas e descrições, as quais serão detalhadas a seguir. O subprocesso **definir instância interna da governança da organização** é o primeiro a ser realizado e espera-se como resultado definir as instâncias internas de governança da organização e suas respectivas finalidades, composições, critérios de seleção e competências. Para isso, devem ser realizadas cinco tarefas conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Subprocesso Definir instancias internas da governança da organização.



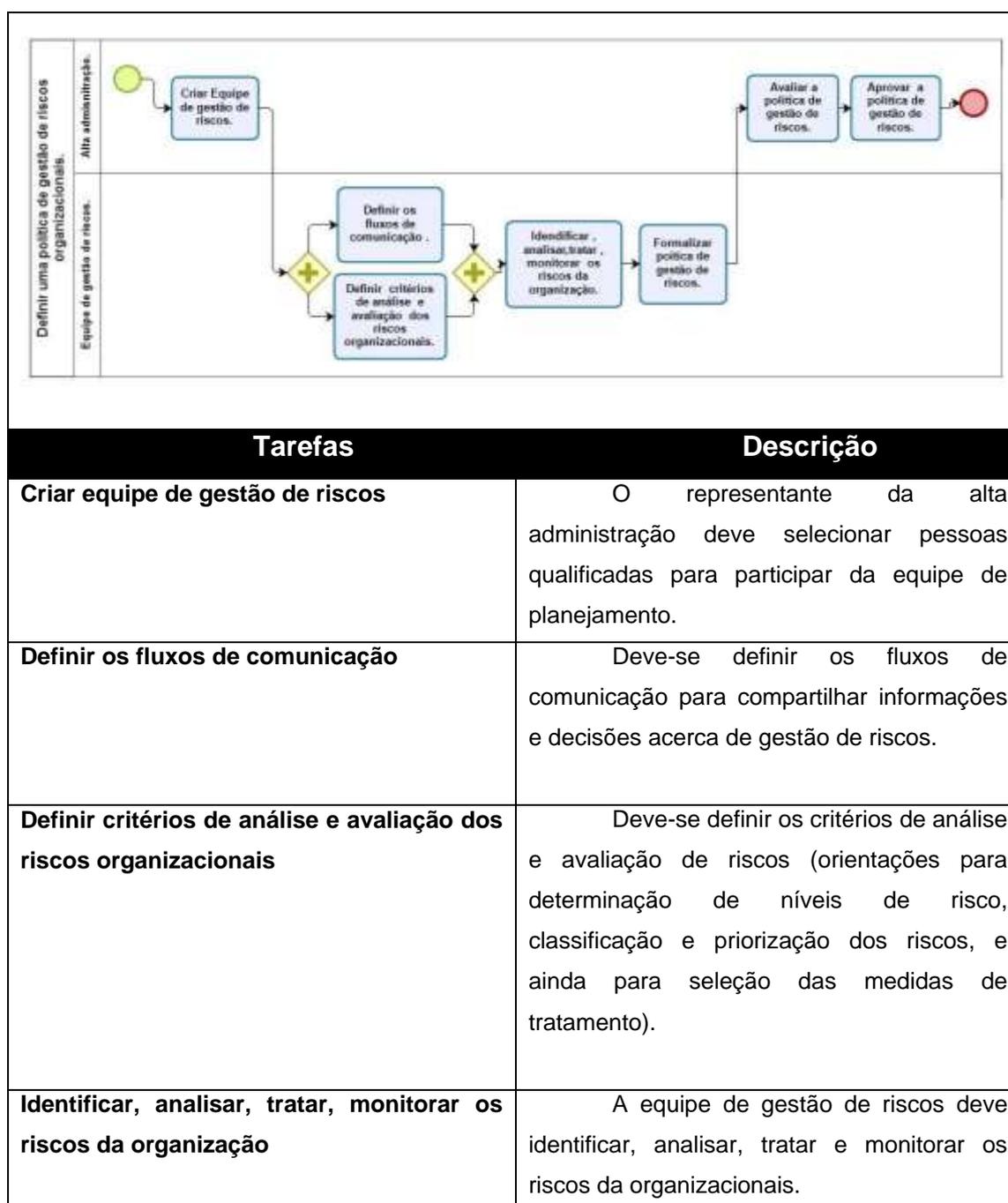
O segundo subprocesso é **definir o código de ética**. Nele estão presentes as tarefas para criar um código de ética da organização, onde todos membros da alta administração, conselho ou colegiado superior devem estar comprometidos. As tarefas para entender a execução do subprocesso estão listadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Subprocesso Definir o código de ética.

Tarefas	Descrição
<b>Criar comitê de ética</b>	Designar formalmente um comitê interno de ética e/ou de conduta vinculado a colegiado superior ou à autoridade máxima da organização, no qual será responsável pela a gestão da ética da instituição.
<b>Criar código de ética</b>	A equipe de planejamento deve documentar e oficializar o código de ética baseado nos princípios e objetivos da instituição onde deve ser aplicado a todos os colaboradores da instituição.
<b>Criar plano de Treinamento</b>	Criar planos de treinamentos de ética (p. ex. palestras, jogos, outros treinamentos online e presenciais).
<b>Criar estratégia de divulgação</b>	Criar estratégia de divulgação (p. ex. distribuição de cópias do código de ética, vídeos e mensagens eletrônicas, disponibilização no site da organização, exibição de cartazes, revistas em quadrinhos com comportamentos a serem evitados, criação de comunidades de discussão online).
<b>Aprovar e divulgar o código de ética</b>	O código de ética deve ser aprovado por um representante da alta administração e posteriormente ser divulgado para toda instituição.
<b>Resultado</b>	
Código de ética aprovado na organização	

O terceiro subprocesso é **definir uma política de gestão de riscos organizacionais**. Nele estão presentes as tarefas para criar uma política institucional de gestão de riscos, aprovada pelo conselho ou colegiado superior ou pela alta administração. As tarefas para entender a execução do subprocesso estão descritas no Quadro 3.

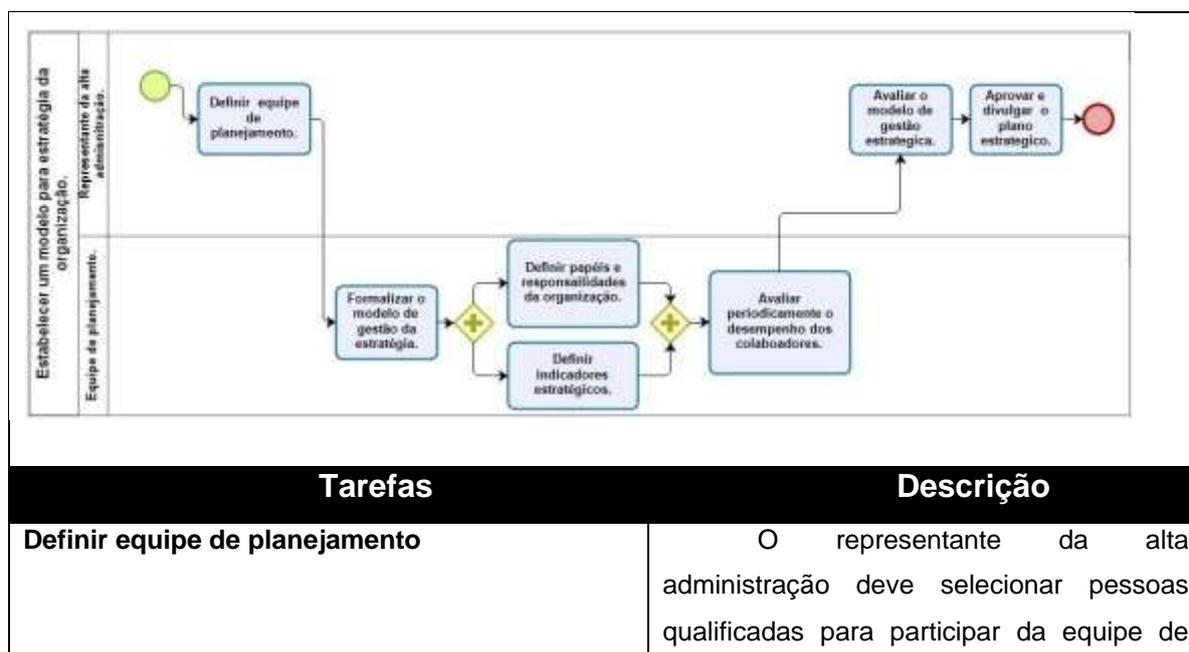
Quadro 3 – Subprocesso Definir uma política de gestão de riscos da organização.



<b>Formalizar a política de gestão de riscos</b>	A equipe de gestão de risco deve oficializar a política de gestão de riscos organizacionais.
<b>Avaliar a política de gestão de riscos</b>	O Conselho ou colegiado superior deve avaliar a política de gestão de riscos organizacionais.
<b>Aprovar a política de gestão de riscos</b>	Conselho ou colegiado superior é o responsável pela aprovação da política de gestão de riscos.
<b>Resultado</b>	
Plano de gestão de riscos aprovado na organização	

O quarto subprocesso é **estabelecer um modelo para estratégia da organização**. Nele estão presentes as tarefas para definir o modelo de gestão da estratégia da organização, alinhado com a política de gestão de riscos da organização. As tarefas para entender a execução do subprocesso estão descritas no Quadro 4.

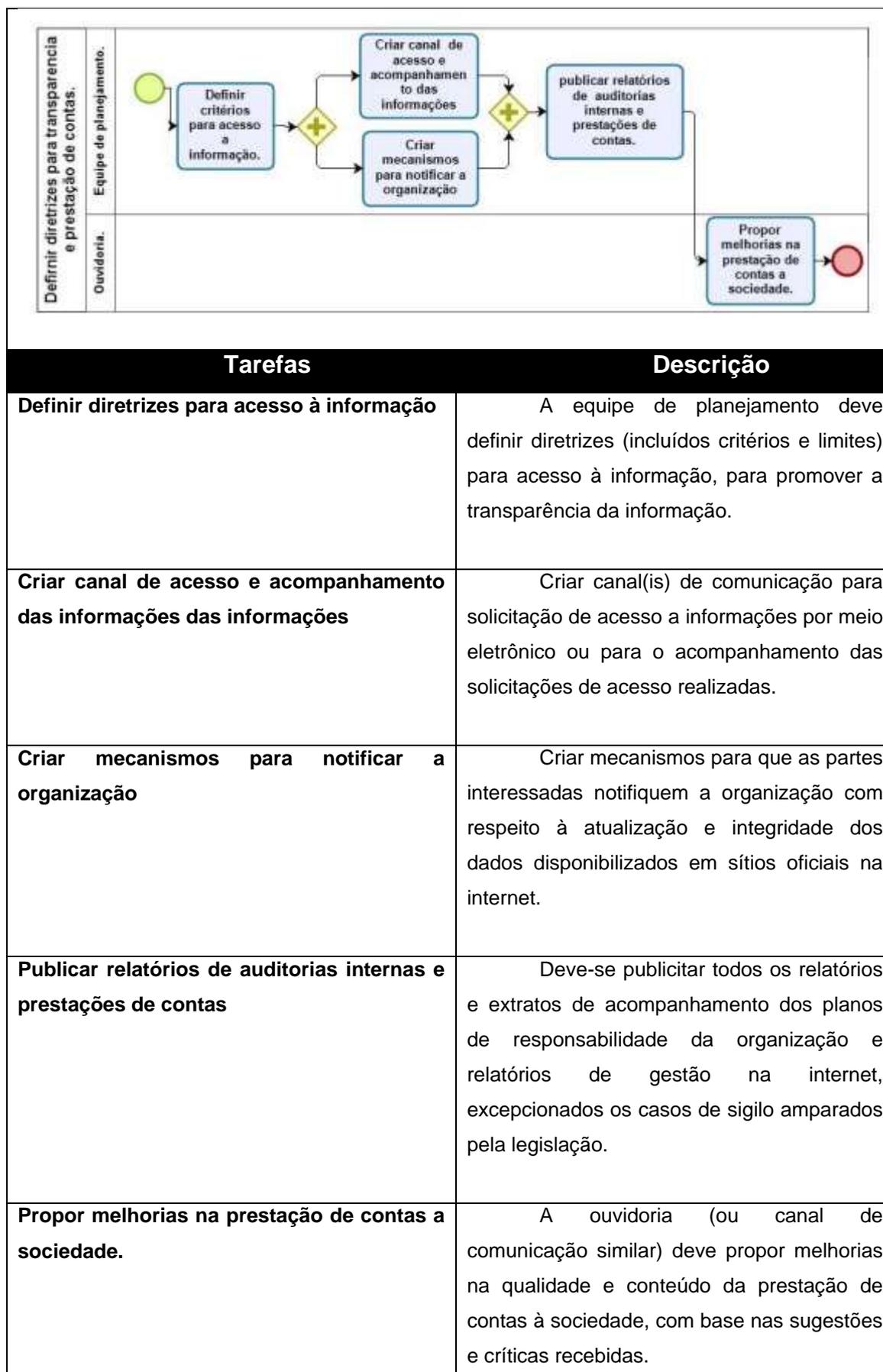
Quadro 4 – Subprocesso Estabelecer um modelo para estratégia da organização.



	planejamento e definir as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia.
<b>Formalizar o modelo de gestão da estratégia</b>	O plano estratégico se constitui da formalização de, no mínimo nos objetivos, indicadores a serem mensurados, metas a serem alcançadas e estabelecer critérios de priorização para as iniciativas estratégicas.
<b>Definir os papéis/responsabilidades das organizações ou unidades</b>	Deve-se identificar os papéis / responsabilidades das organizações ou unidades (internas ou externas), que contribuem para o alcance de cada Objetivo.
<b>Definir indicadores estratégicos</b>	Definir um indicador estratégico e um responsável para cada objetivo estratégico.
<b>Avaliar periodicamente o desempenho dos indicadores estratégicos</b>	A equipe de planejamento deve aferir periodicamente o desempenho dos indicadores estratégicos.
<b>Avaliar o modelo de gestão estratégica</b>	O plano estratégico deve ser avaliado, por uma representante da alta gestão.
<b>Aprovar e divulgar o plano estratégico</b>	O plano estratégico deve ser aprovado por um representante da alta administração e posteriormente divulgar para as partes interessadas.
<b>Resultado</b>	
Plano estratégico aprovado na organização	

Por fim, para executar o subprocesso **definir diretrizes de transparência e a prestação de contas** é necessário seguir as tarefas descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Subprocesso Definir diretrizes de transparência e a prestação de contas.



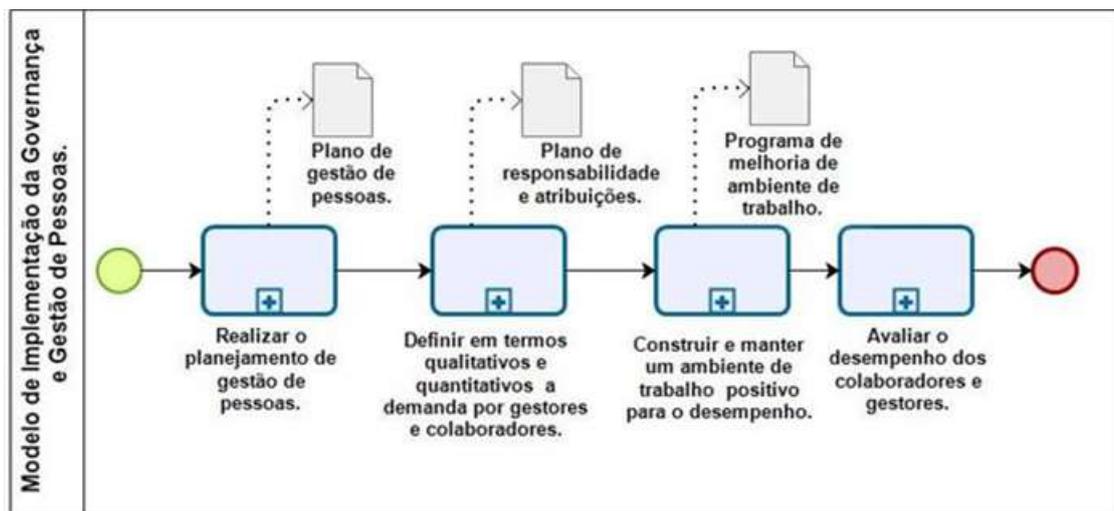
<b>Resultado</b>	
Diretrizes para transparência e prestação de contas definidas.	

## 5.2 PROCESSO 2: MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS.

No relatório do TCU (2018) foram analisados questionamentos que tratam de governança pública, são observados estágios na área de implementação e gestão de pessoas que abordam e tratam da necessidade de dar cumprimento a um conjunto de normas e regulamentos relacionados com recursos humanos, folha de pagamento, férias, licenças diversas e processos administrativos. Entretanto, essa gestão tende a permanecer limitada a questões normativas. Os dados apresentados no relatório revelam a baixa maturidade na implementação, mostram que houve uma pequena melhora quando comparado ao ano de 2017, entretanto, mais da metade das instituições, 56%, ainda se encontram em estágios iniciais. Esses resultados ainda apontam que nas instituições em estágio inicial houve melhoramento na prática de construir e manter o ambiente de trabalho ético e favorável. Portanto, embora os dados indiquem evolução na gestão de pessoal, o TCU reforça que a situação ainda é preocupante, podendo ocorrer força de trabalho ociosa e insuficiente, falta de competência requerida e desperdício de recursos com a contratação de pessoas sem necessidade ou perfil profissional inadequado.

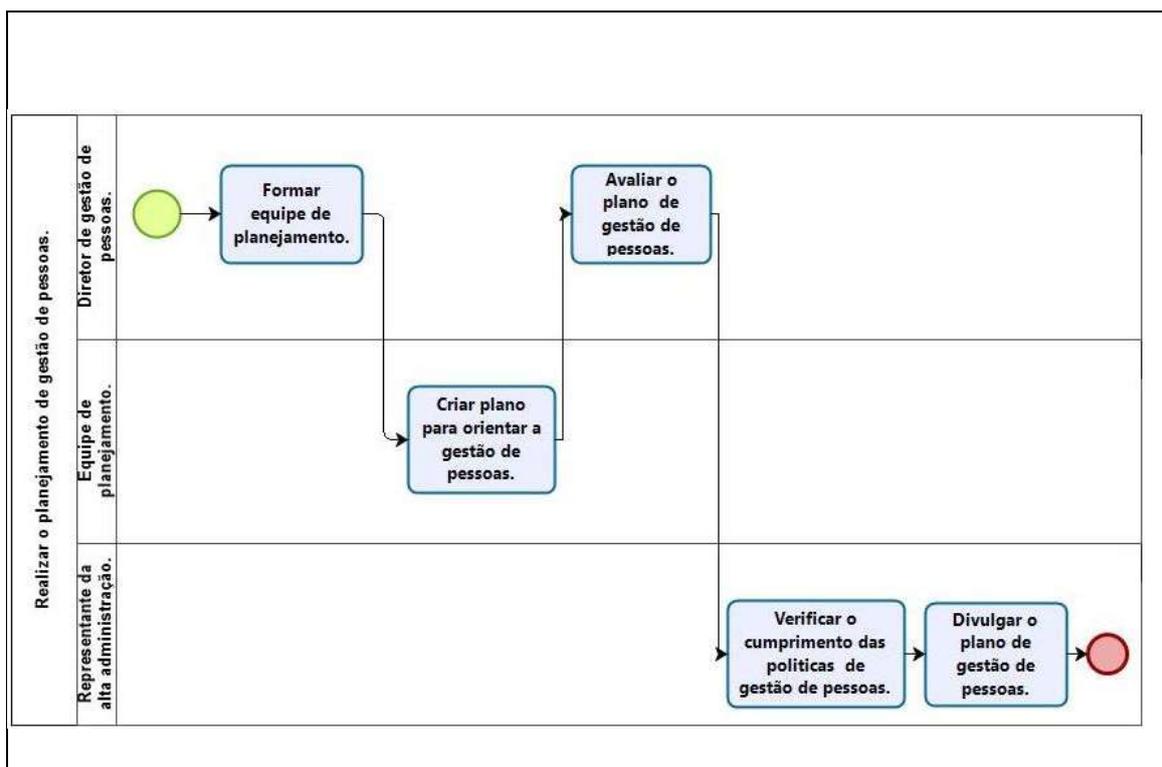
Segundo dados apresentados no questionário aplicado nas instituições nota-se que, 45,5% dos respondentes afirmam não estarem satisfeitos com relação às medidas tomadas pela gestão do seu instituto para melhorar o ambiente de trabalho, 54,6% dos respondentes apontam respostas entre não concordam nem discordam, discorda parcialmente ou discorda totalmente, quando o questionamento se refere a se a equipe de gestão de pessoas tem os processos apropriados para assegurar a otimização das atividades, assim percebe-se que há deficiência e dificuldades no processo de implementação de governança e gestão de pessoas. O processo proposto para apoiar a implementação de Governança e Gestão de Pessoas está representado na Figura 10.

Figura 10 – Processo Definir um modelo de implementação da Governança e Gestão de Pessoas.



Cada subprocesso pode ser expandido para visualizar as suas respectivas tarefas e descrições, as quais serão detalhadas a seguir. O subprocesso **realizar o planejamento de gestão de pessoas** é o primeiro a ser realizado e espera-se como resultado realizar o planejamento da gestão de pessoas definindo os objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas. Para isso, serão realizadas cinco tarefas conforme descrito no Quadro 6.

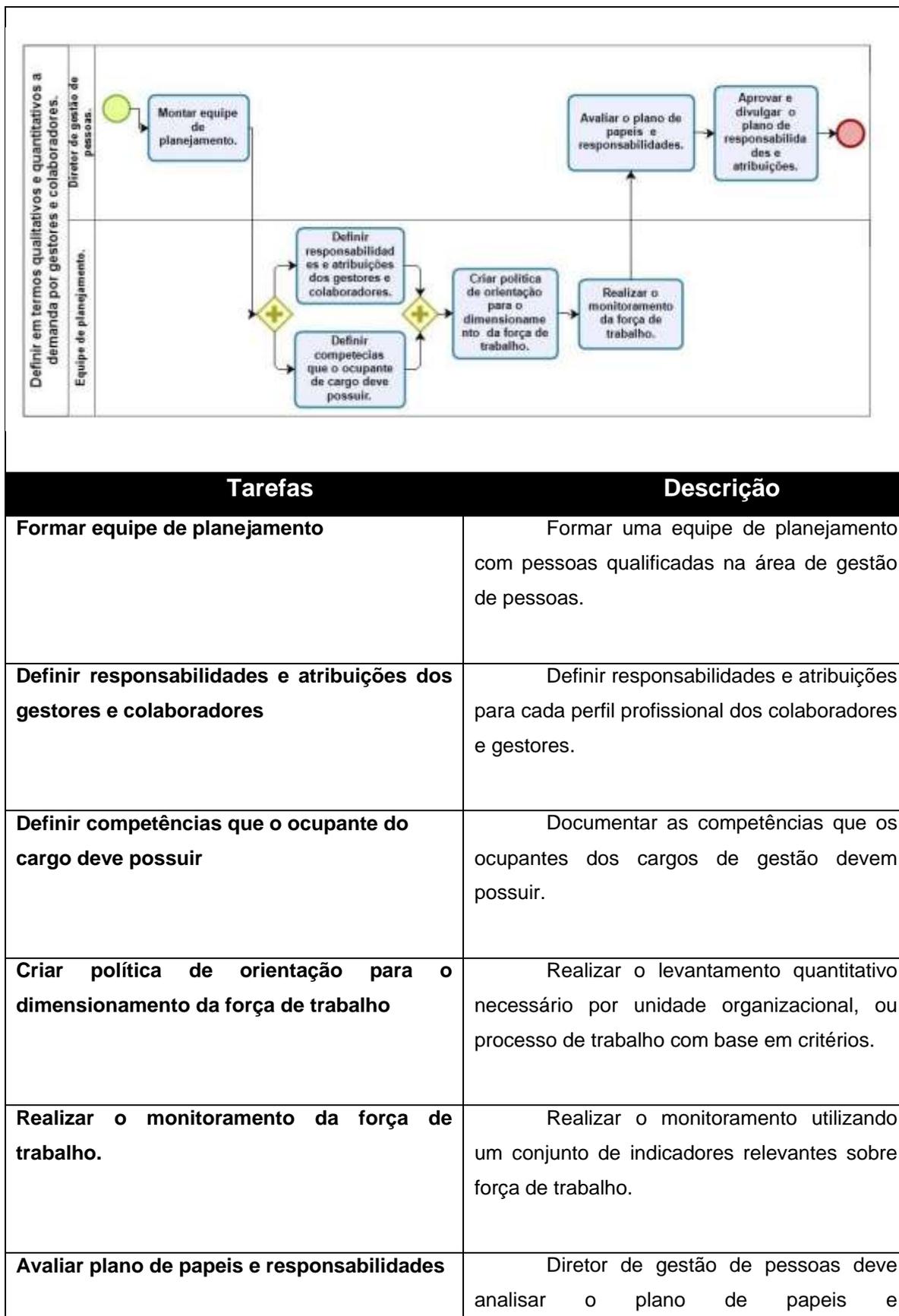
Quadro 6 – Subprocesso Realizar o planejamento de gestão de pessoas.



Tarefas	Descrição
<b>Formar equipe de planejamento</b>	Diretor de gestão de pessoas deve selecionar pessoas qualificadas para participar da equipe de planejamento e definir as responsabilidades dos envolvidos na formulação do planejamento da gestão de pessoas.
<b>Criar plano para orientar a gestão de pessoas</b>	Criar plano para orientar a gestão de pessoas, alinhado com os objetivos estratégicos organizacional, nas funções de recrutamento e seleção, de capacitação, na gestão de desempenho, na gestão de benefícios e na gestão de qualidade e promoção da saúde.
<b>Avaliar plano de gestão de pessoas</b>	O diretor de gestão de pessoas deve avaliar o plano de gestão de pessoas.
<b>Verificar o cumprimento das políticas de gestão de pessoas</b>	Verificar se os gestores cumprem com a política de gestão de pessoas.
<b>Divulgar plano de gestão de pessoas</b>	Disponibilizar o plano de gestão de pessoas para todas as partes interessadas.
<b>Resultado</b>	
Plano de gestão de pessoas elaborado e divulgado na organização	

O segundo subprocesso é ***definir em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores***. Neste estão presentes as tarefas para definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão. As tarefas para entender a execução do subprocesso estão listadas no Quadro 7.

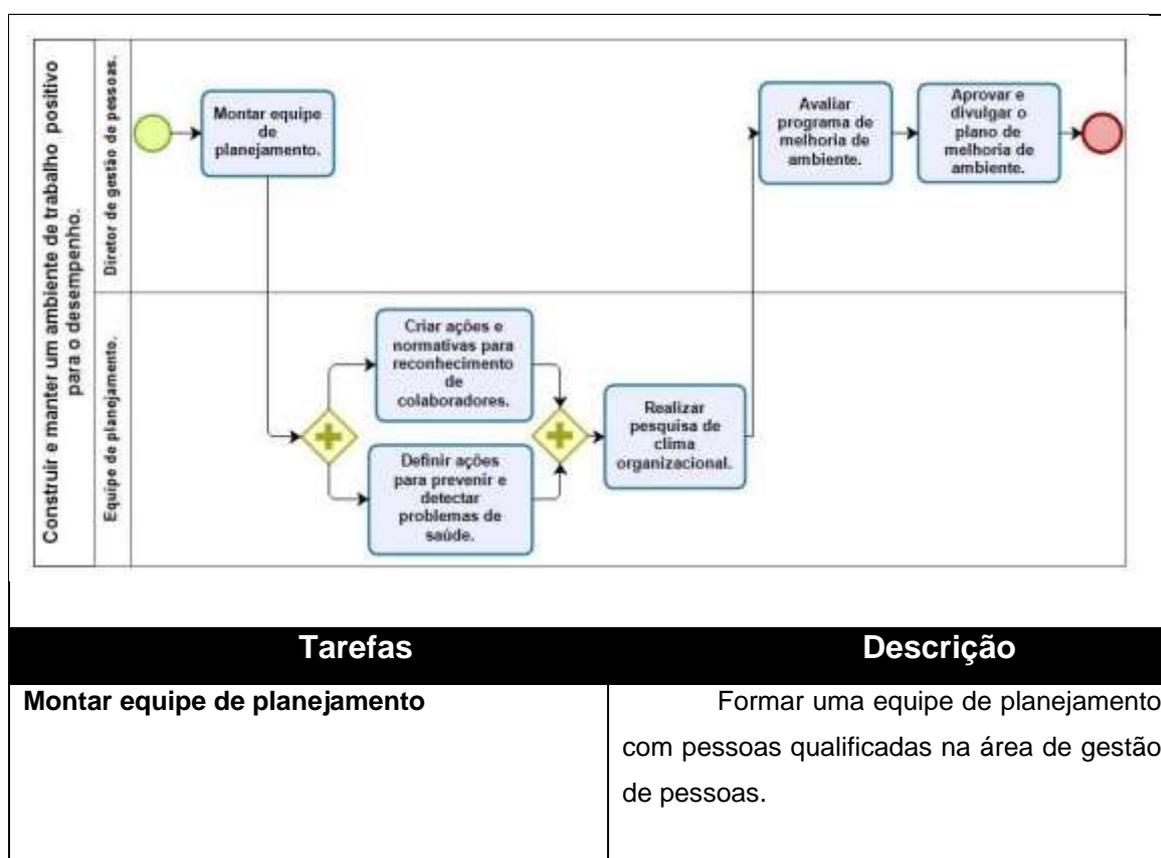
Quadro 7. Subprocesso Definir em termos qualitativos e quantitativos a demanda por gestores e colaboradores.



	responsabilidades
<b>Aprovar e divulgar o plano de responsabilidades e atribuições</b>	O diretor de gestão de pessoas é responsável pela aprovação do plano de responsabilidades e atribuições como também de disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos.
<b>Resultado</b>	
Plano de papéis e responsabilidades definido na organização	

O terceiro subprocesso é **construir e manter um ambiente de trabalho positivo para o desempenho**, no qual estão presentes as tarefas para elaborar um programa de melhoria do ambiente de trabalho. As tarefas para entender a execução do subprocesso estão no Quadro 8.

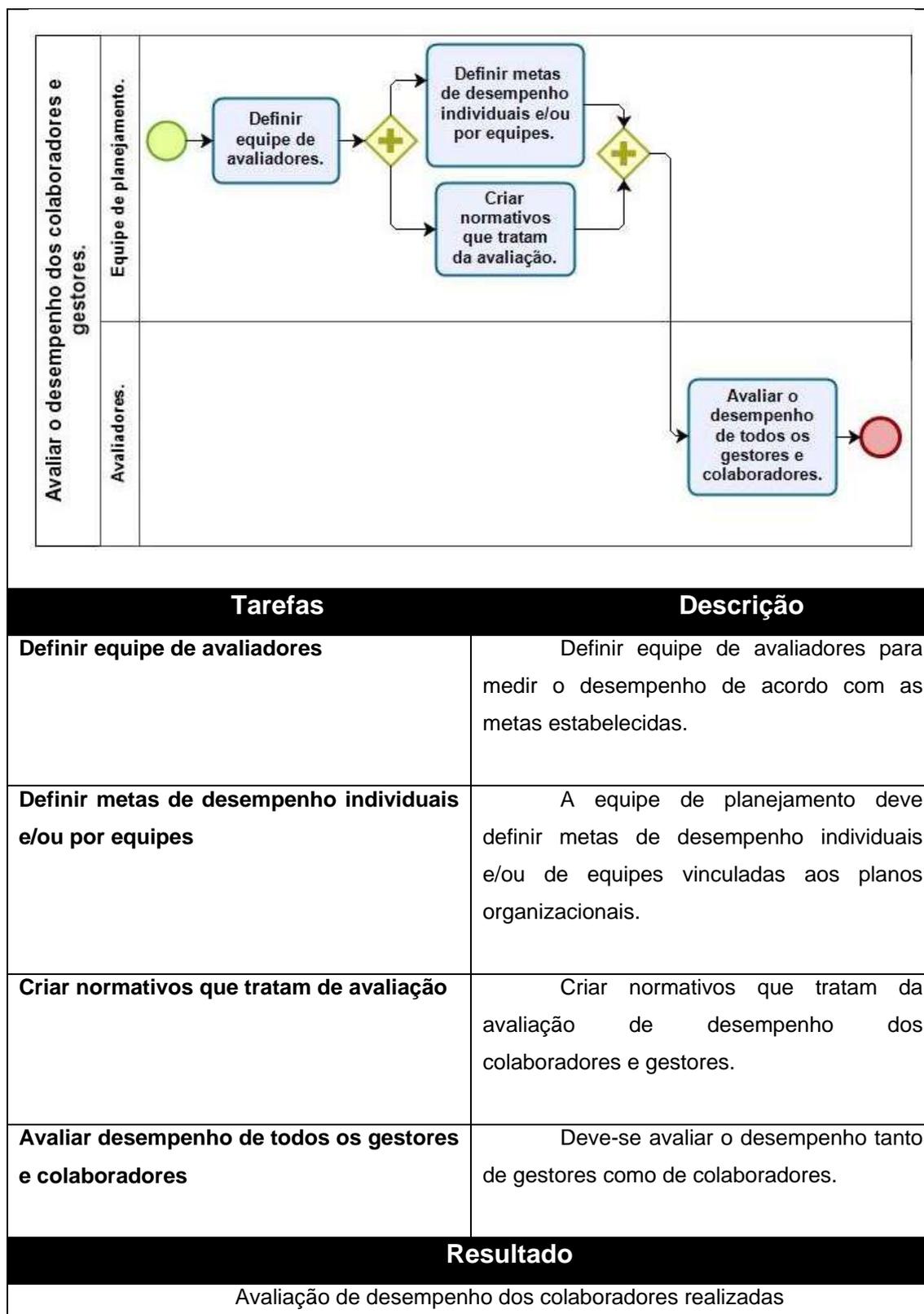
Quadro 8 – Subprocesso Construir e manter um ambiente de trabalho positivo para o desempenho.



<b>Criar ações e normativas para reconhecimento de colaboradores</b>	Criar condições e normativos mais estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.
<b>Definir ações para prevenir e detectar problemas de saúde</b>	Definir ações que visam a prevenção, detecção e tratamento de doenças, buscando a melhoria da qualidade da saúde dos gestores e colaboradores.
<b>Realizar pesquisa de clima organizacional</b>	Realizar pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho. As pesquisas devem incluir por exemplo: opinião sobre a chefia, benefícios oferecidos e condições de trabalho.
<b>Avaliar programa de melhoria de ambiente</b>	Diretor de gestão de pessoas deve analisar o programa de melhoria de ambiente de trabalho.
<b>Aprovar e divulgar o plano de melhoria de ambiente</b>	Diretor de gestão de pessoas é responsável pela aprovação do programa de melhoria de ambiente de trabalho e disponibilizar para as partes interessadas.
<b>Resultado</b>	
Programa de melhoria de ambiente de trabalho aprovado e divulgado	

Por fim, para executar o subprocesso **avaliar o desempenho dos colaboradores e gestores** é necessário seguir tarefas descritas no Quadro 9.

Quadro 9 – Subprocesso Avaliar o desempenho dos colaboradores e gestores.



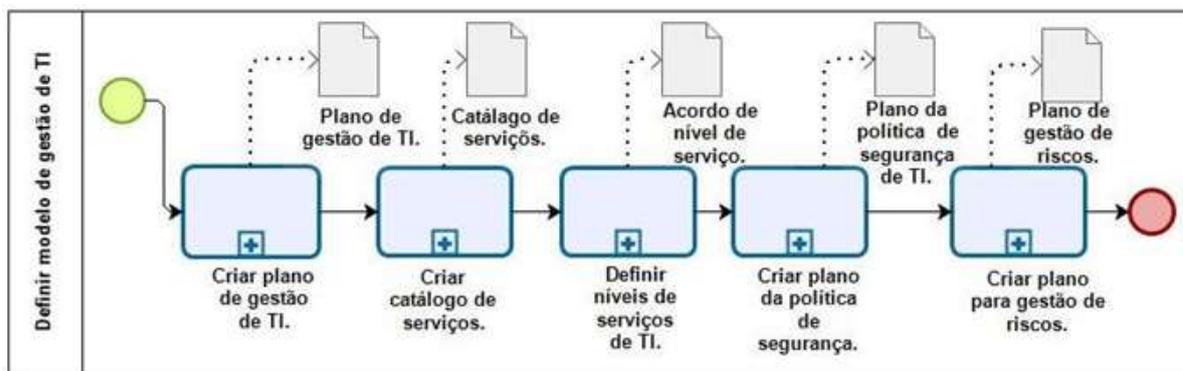
### 5.3 PROCESSO 3: MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA E GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Os dados apresentados no relatório do TCU (2018) mostram que a implementação da governança de gestão de tecnologia da informação nas instituições é um processo lento, tendo em vista que as transformações necessárias ocorrem a partir da mudança de cultura (consideradas patrimonialista), em que o público não é devidamente compreendido. Assim, essa mudança iniciou-se por um cenário de governança considerado desfavorável. Segundo relatórios do TCU, a situação geral de governança e gestão de TI apresenta um aumento de 17% no processo de implementação nas instituições quando comparado com o ano de 2017. Esse dado (17%) revela uma melhoria, mas ainda é considerado baixo índice.

A partir dos resultados obtidos com os survey aplicados nos IF's, observa-se que 44,4% dos respondentes não concordam ou não se posicionaram quanto à questão das decisões relacionadas a TI serem transparentes. Outro dado relevante apresentado mostrou que 68,9% dos respondentes acham que é necessário fazer melhoria no processo de gestão de TI. Além disso, a falta de gestão corporativa adequada, desconhecimento geral sobre aspectos de governança, a falta de comunicação intercampi, a cultura, a falta de apoio da alta gestão, a falta de capacitação, comunicação, entre outros, são as barreiras encontradas pelos respondentes que dificultam o processo de implementação da Governança e Gestão de TI.

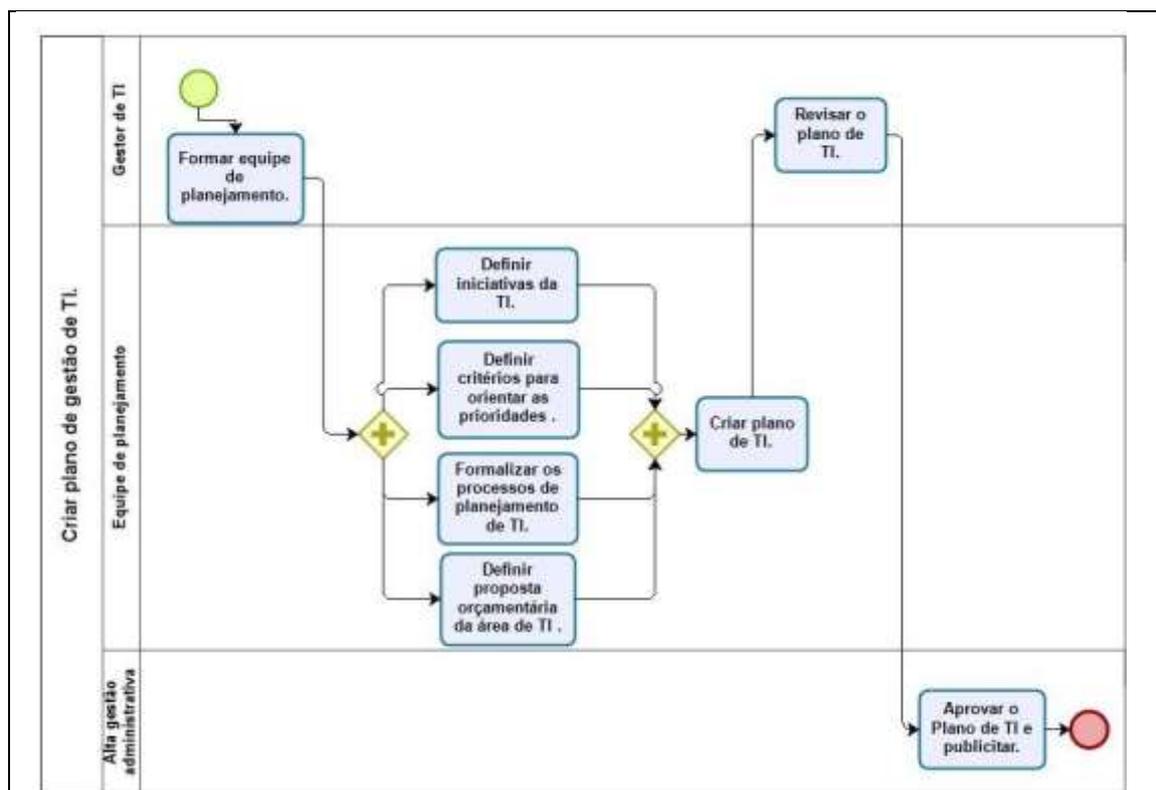
Levando em consideração esses resultados foi proposto um modelo de processo para apoiar implementação de Governança e Gestão da Tecnologia da Informação, representado na Figura 11.

Figura 11 – Processo para definir um modelo de Implementação da Governança e Gestão de Tecnologia da Informação.



Cada subprocesso pode ser expandido para visualizar as suas respectivas tarefas e descrições, os quais serão detalhadas a seguir. o subprocesso **criar plano de gestão de TI** é o primeiro a ser realizado e espera-se como resultado realizar o planejamento de tecnologia da informação definindo as iniciativas, critérios, processos de planejamento e modelos de propostas orçamentárias de TI. Para isso, serão realizadas oito tarefas conforme descrito no Quadro 10.

Quadro 10 – Criar plano de gestão de TI.

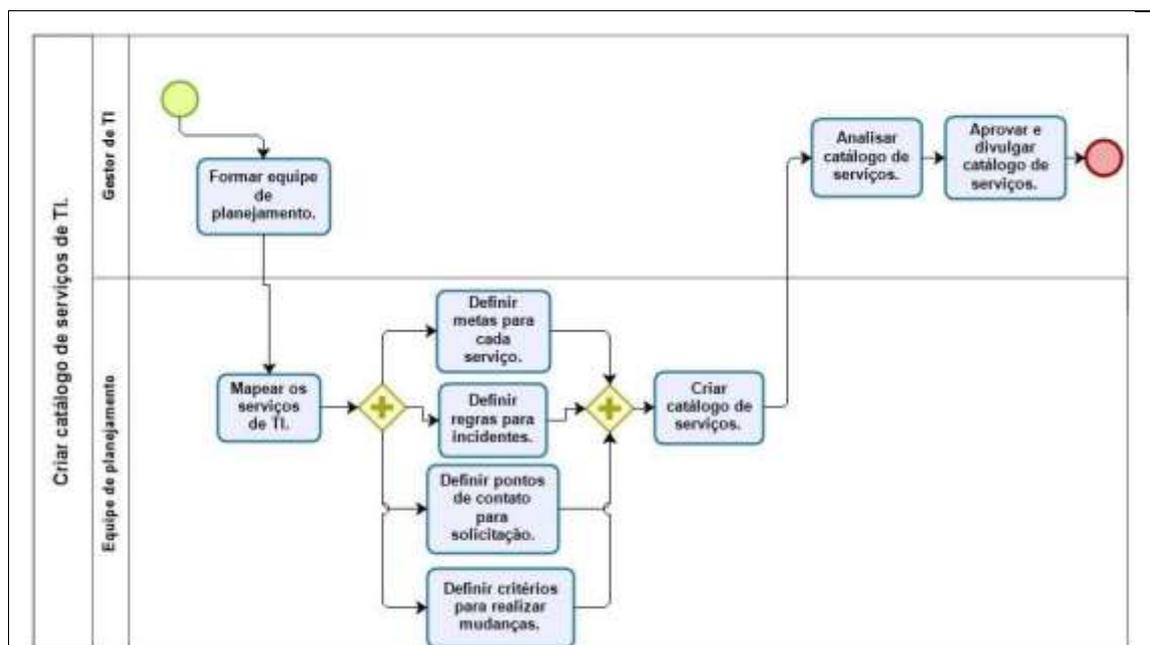


Tarefas	Descrição
<b>Formar equipe de planejamento</b>	Formar uma equipe de planejamento com pessoas qualificadas na área de gestão de TI.
<b>Definir iniciativas da TI</b>	Realizar o levantamento dos projetos e ações da TI.
<b>Definir critérios para orientar as prioridades</b>	Estabelecer critérios para orientar a seleção e a priorização das iniciativas de TI (projetos e ações).
<b>Formalizar os processos de planejamento de TI</b>	A equipe de planejamento de TI deve formalizar o processo por uma norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades.
<b>Definir proposta orçamentária da área de TI e o plano de contratações de TI</b>	No plano de TI deve constar a proposta orçamentária da área de TI, o plano de contratações e a seleção de iniciativas de TI (projetos e ações), considerando as estimativas fundamentadas em dados

	históricos ou em estudos técnicos sobre a capacidade e a disponibilidade dos recursos de TI da organização (financeiros, humanos, materiais, equipamentos, entre outros).
<b>Criar plano de TI</b>	Criar o plano de TI alinhado com o plano da instituição.
<b>Revisar o plano de TI</b>	O Gestor de TI, deve avaliar o plano de TI e verificar se plano está alinhado com o plano da instituição.
<b>Aprovar e divulgar o plano de TI</b>	A alta administração é responsável pela aprovação final do plano de TI e divulgar as partes interessadas.
<b>Resultado</b>	
Plano de gestão de TI aprovado na organização	

O segundo subprocesso é ***criar catálogo de serviços de TI***. Nele estão presentes as tarefas para elaborar um catálogo de serviços de tecnologia da informação, contendo as metas para cada serviço. As tarefas para entender a execução do subprocesso estão no Quadro 11.

Quadro 11 – Subprocesso para criar catálogo de serviços de TI.

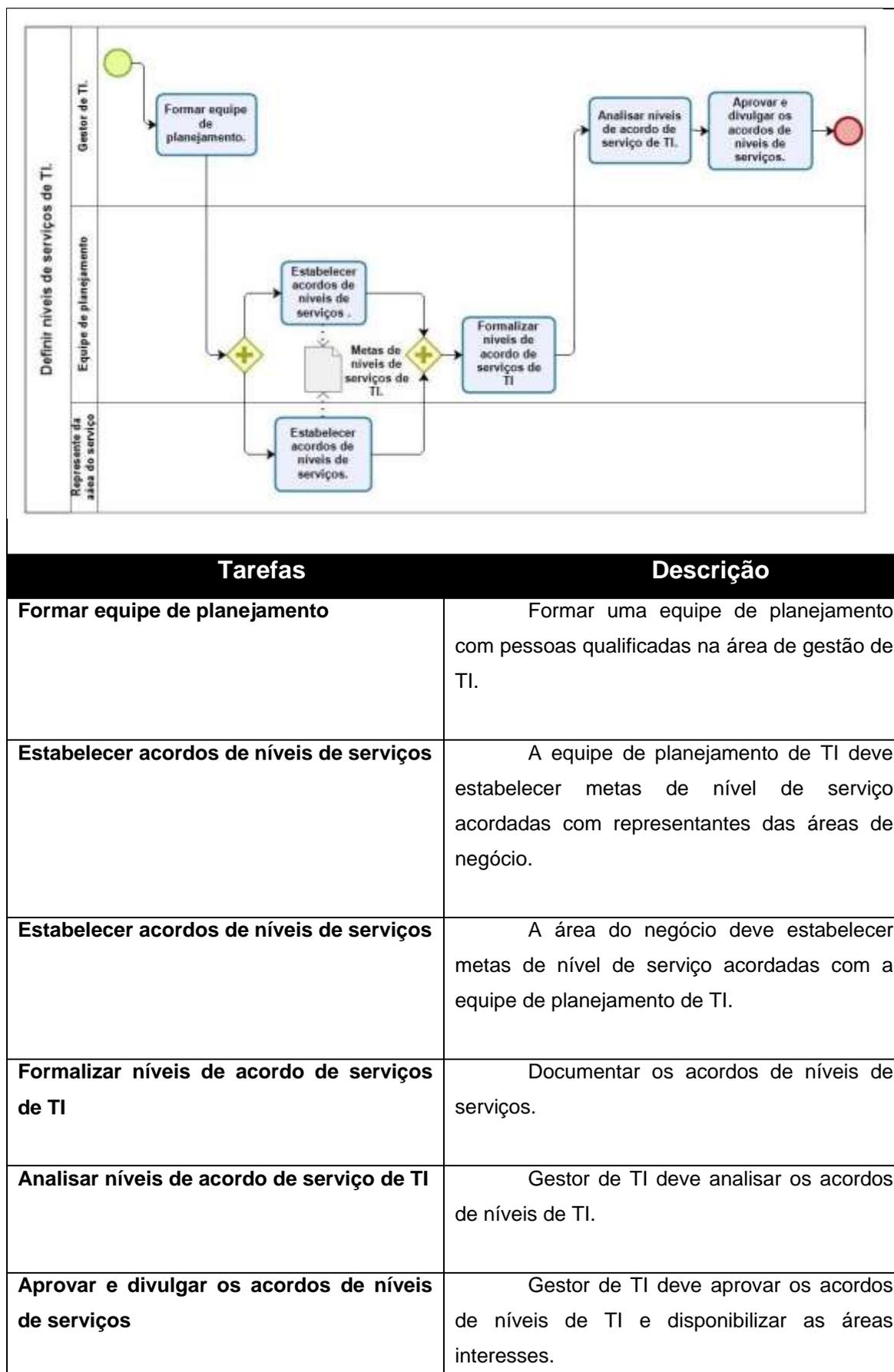


Tarefas	Descrição
<b>Formar equipe de planejamento</b>	Formar uma equipe de planejamento com pessoas qualificadas na área de gestão de TI.
<b>Mapear os serviços de TI</b>	Identificar os serviços prestados da área de TI da organização.
<b>Definir metas para cada serviço</b>	No catálogo deve conter as metas e indicadores para cada serviço (p. ex. prazos de entrega, horários de serviço e de suporte, bem como pontos de contato para solicitação do serviço, envio de sugestões, esclarecimento de dúvidas e reporte de incidentes).
<b>Definir regras para incidentes</b>	Deve-se definir regras quanto à execução dos processos e a definição de responsabilidades bem como a priorização e o escalamento de incidentes.
<b>Definir pontos de contato para solicitação</b>	Deve-se criar pontos de contato para solicitação do serviço, envio de sugestões, esclarecimento de dúvidas e reporte de incidentes.

<b>Definir critérios para realizar mudanças</b>	Deve-se estabelecer critérios para orientar a aprovação de mudanças, inclusive quanto ao tratamento de casos de exceção (mudanças emergenciais).
<b>Criar catálogo de serviços</b>	Deve-se criar o catálogo de serviços alinhado as necessidades do instituto.
<b>Analisar catálogo de serviços</b>	Gestor de TI deve analisar o catálogo de serviços de TI e verificar se está de acordo com as necessidades do instituto.
<b>Aprovar e divulgar catálogo de serviços</b>	Gestor de TI deve aprovar o catálogo de serviços de TI e disponibiliza-lo as partes interessadas.
<b>Resultados</b>	
Catálogo de serviços de TI elaborado na organização	

O terceiro subprocesso é ***definir níveis de serviços de TI***, nele estão presentes as tarefas para definir os níveis de serviços de TI com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS). As tarefas para entender a execução do subprocesso estão no Quadro 12.

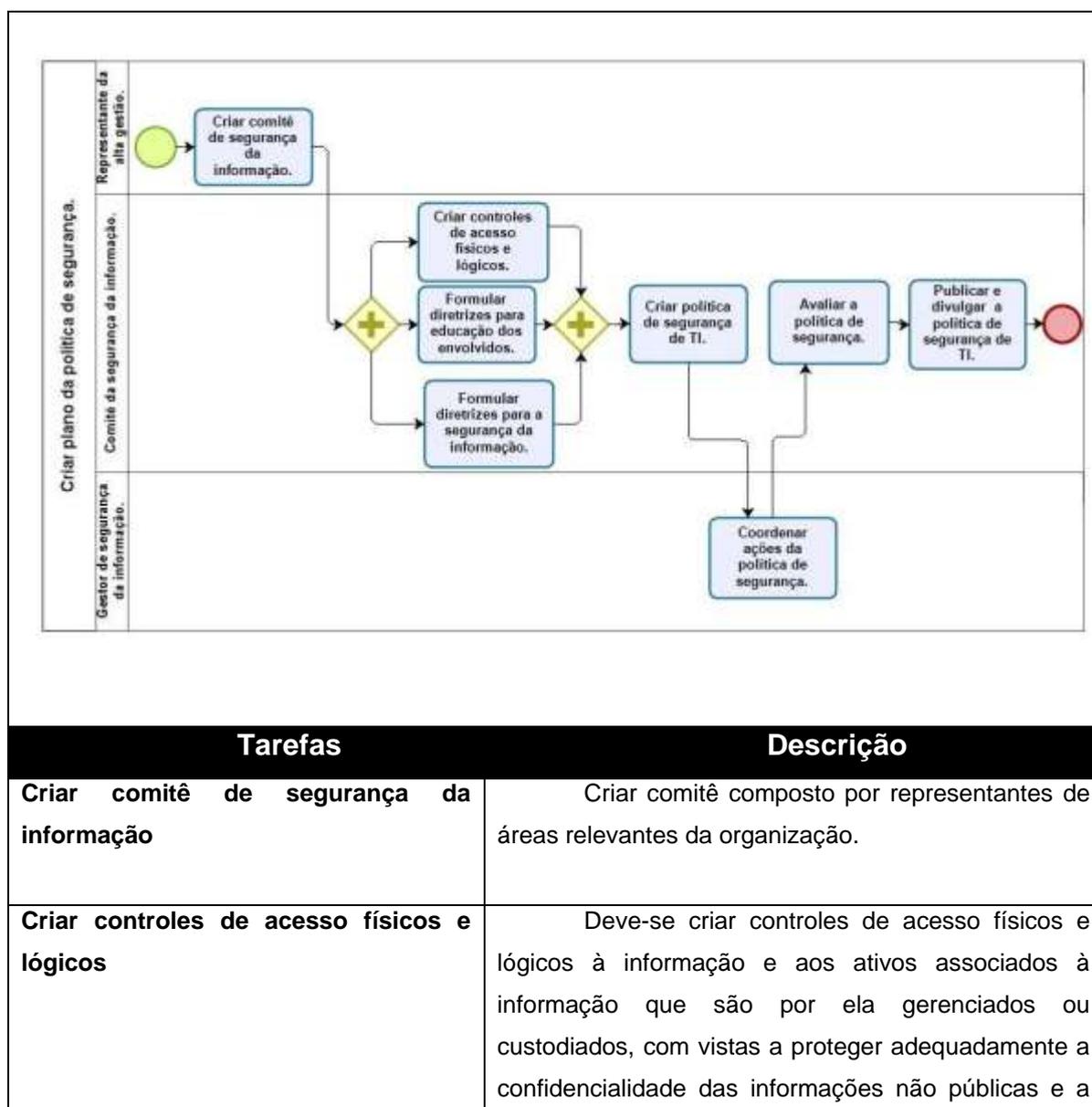
Quadro 12 – Definir níveis de serviços de TI.



<b>Resultado</b>
Acordo de níveis de serviços de TI definido na organização

O quarto subprocesso é **criar plano da política de segurança de TI**, nele estão presentes as tarefas para definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação. O quadro 13 mostra as tarefas e suas descrições detalhadas, com o objetivo de facilitar e auxiliar na criação de planos da política de segurança de TI.

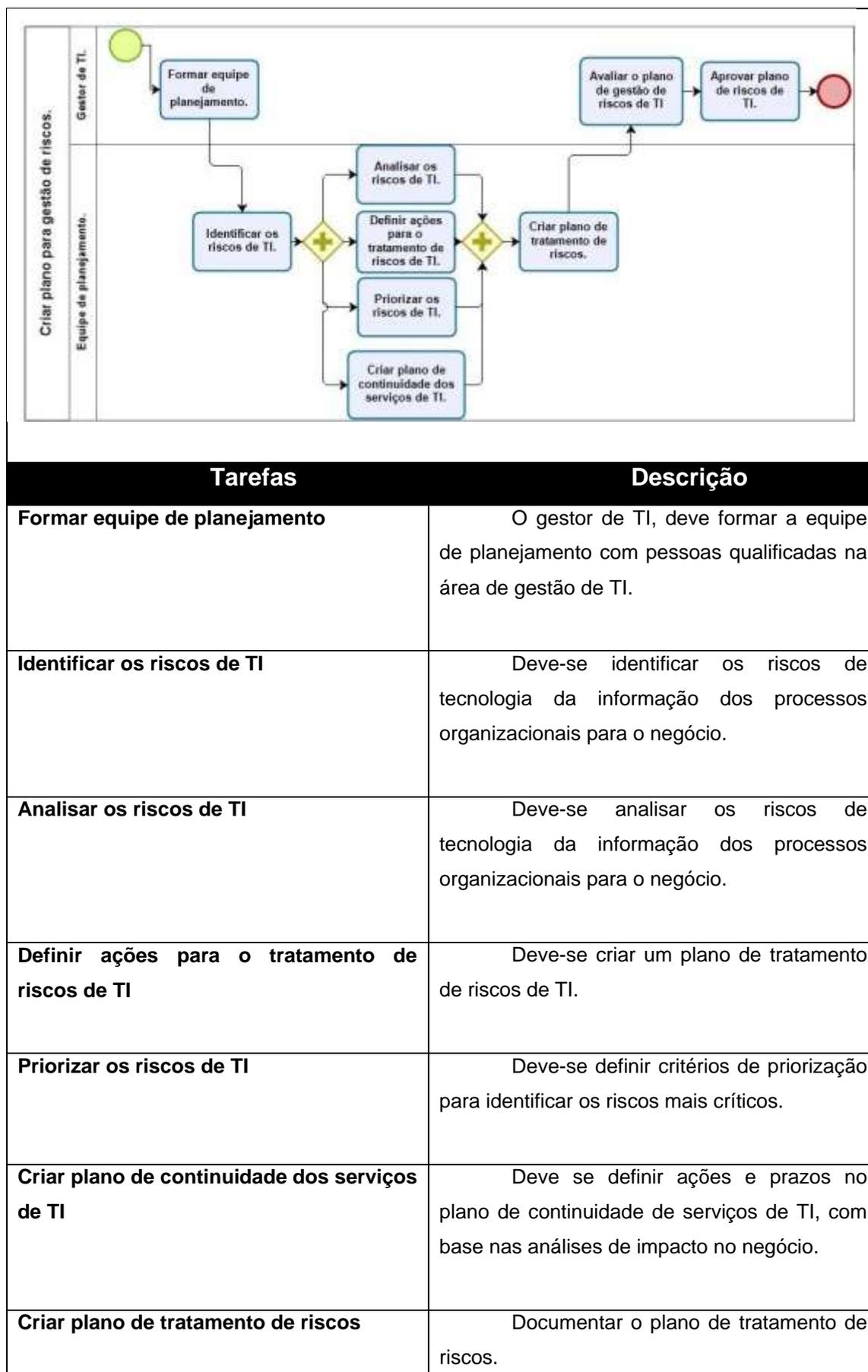
Quadro 13 – Subprocesso Criar plano da política de segurança de TI.



	integridade e a disponibilidade das informações consideradas críticas para o negócio.
<b>Formular diretrizes para educação dos envolvidos.</b>	Definir políticas que abrangem diretrizes para Conscientização, treinamento e educação em segurança da informação.
<b>Formular diretrizes para a segurança da informação</b>	O comitê deve formular diretrizes para a segurança da informação
<b>Criar política de segurança de TI</b>	Criar política de segurança de TI para todas as partes interessadas, incluindo autoridades, servidores, alunos e colaboradores.
<b>Coordenar ações da política de segurança</b>	O gestor de segurança da informação é responsável por fomentar e coordenar as ações de segurança da informação em âmbito institucional.
<b>Avaliar a política de segurança</b>	O comitê de segurança da informação deve avaliar periodicamente a política de segurança da informação.
<b>Publicar e divulgar a política de segurança de TI</b>	O comitê de segurança da informação deve disponibilizar a política de segurança para as partes interessadas.
<b>Resultado</b>	
Plano da política de segurança de TI elaborado na organização	

Por fim, para executar o subprocesso **criar plano para gestão de riscos de TI** é necessário seguir tarefas, estas tarefas estão descritas no Quadro 14.

Quadro 14 – Subprocesso Criar plano para gestão de riscos de TI.



<b>Avaliar o plano de gestão de riscos de TI</b>	O gestor de TI deve avaliar o plano de riscos.
<b>Aprovar plano de riscos de TI</b>	O gestor de TI é o responsável pela aprovação do plano de gestão de riscos de TI.
<b>Resultado</b>	
Plano de gestão de riscos de TI elaborado	

#### 5.4 MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONTRATOS.

Governança e Gestão de Contratos avalia a existência de atividades como agrupamento dos processos de trabalho de planejamento, seleção de fornecedores e gestão de contratos. Sabe-se que pela Instrução Normativa nº5, de 26 de maio de 2017, o governo federal dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

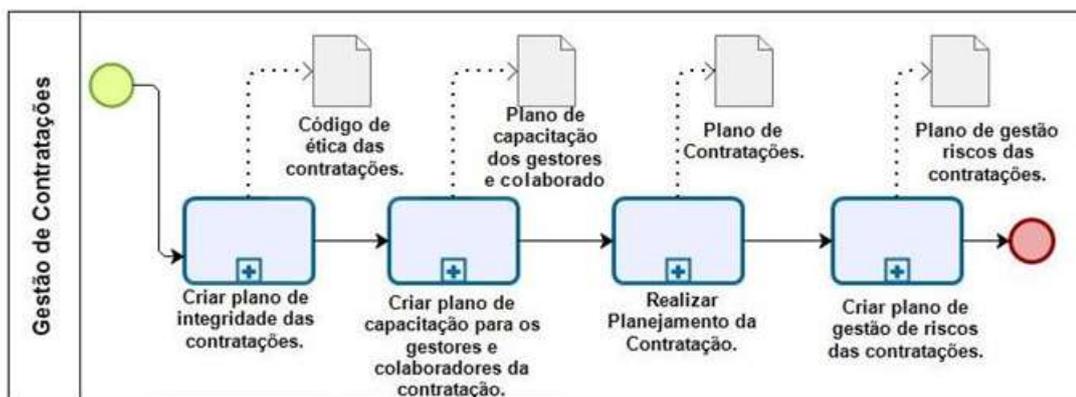
Segundo dados do relatório do TCU (2018) 40% das instituições estão em estágio inicial, na implementação de gestão de contratos. Isso significa que o acompanhamento sugere que gestores e dirigentes estão começando a valorizar processos de gestão e governança, ainda que de forma inicial.

Além disso, dados referentes à pesquisa realizada através de aplicação do survey nos institutos apontam que 55,6% dos respondentes consideram que são necessárias aplicar melhorias no processo de gestão de contratos. Já 100% dos respondentes acreditam que o trabalho será facilitado caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais de ensino, orientando qual o melhor caminho para implementar a governança.

Ainda apontam que a maior dificuldade encontrada no processo de implementação da governança é devido à falta de pessoal qualificado e capacitado para tal. Portanto, questões como mapeamento de todo o processo de contratação e práticas de gestão de riscos são fundamentais no processo de melhorias da gestão de contratos. Considerando as questões e necessidades levantadas pelos

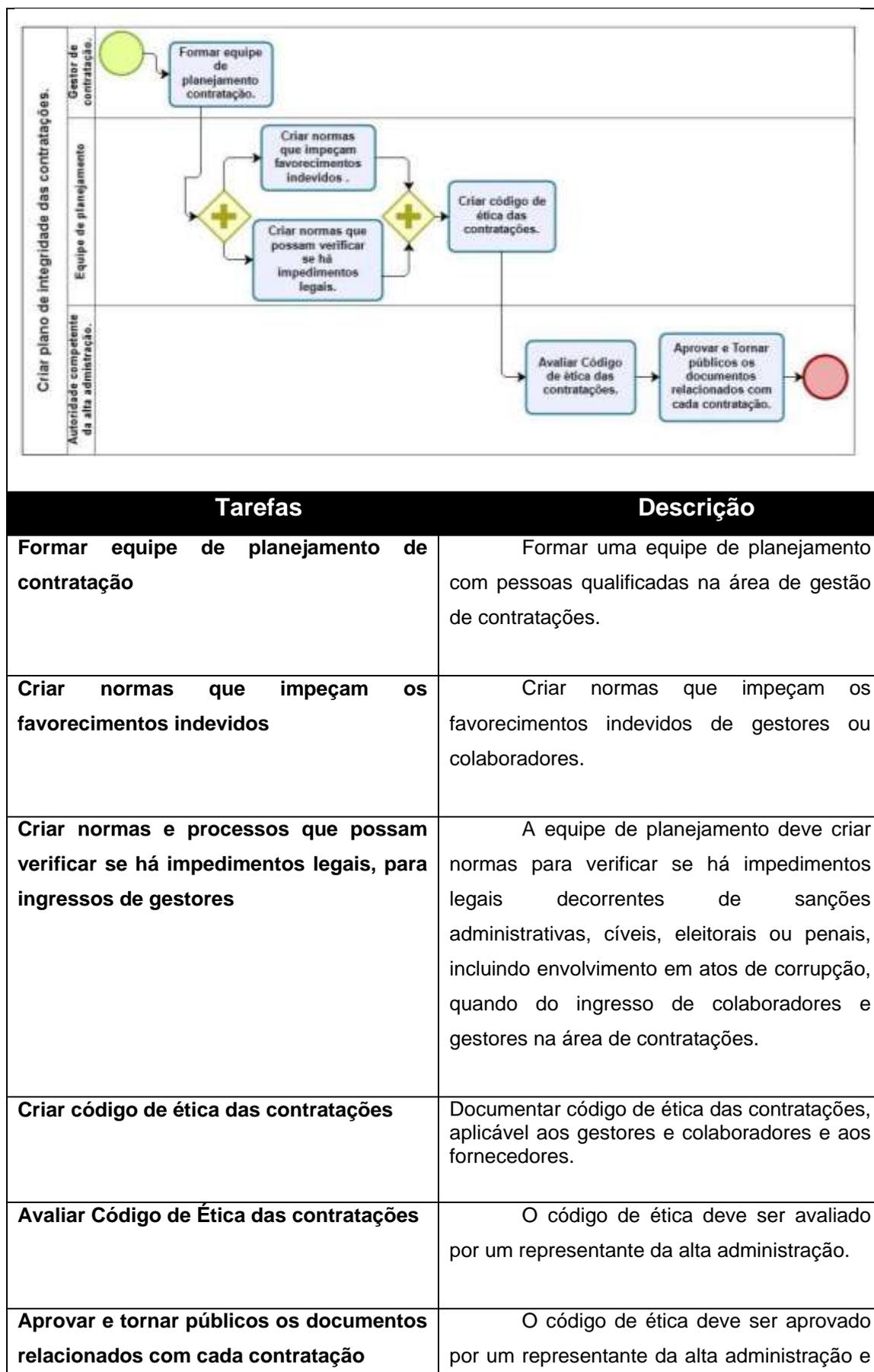
respondentes, foi criado um modelo de processo de implementação da Governança e Gestão de Contratos, este está representado na Figura 12.

Figura 12 – Processo definir um modelo de Implementação da Governança e Gestão de Contratos



Cada subprocesso pode ser expandido para visualizar as suas respectivas tarefas e descrições, as quais serão detalhadas a seguir. O subprocesso **criar plano de integridade das contratações** é o primeiro a ser realizado no processo e espera-se como resultado criar normativos aplicáveis aos gestores e colaboradores da área de contratações que impedem ou limitam de cometerem atos ilegais. Para isso, serão realizadas seis tarefas conforme o Quadro 15.

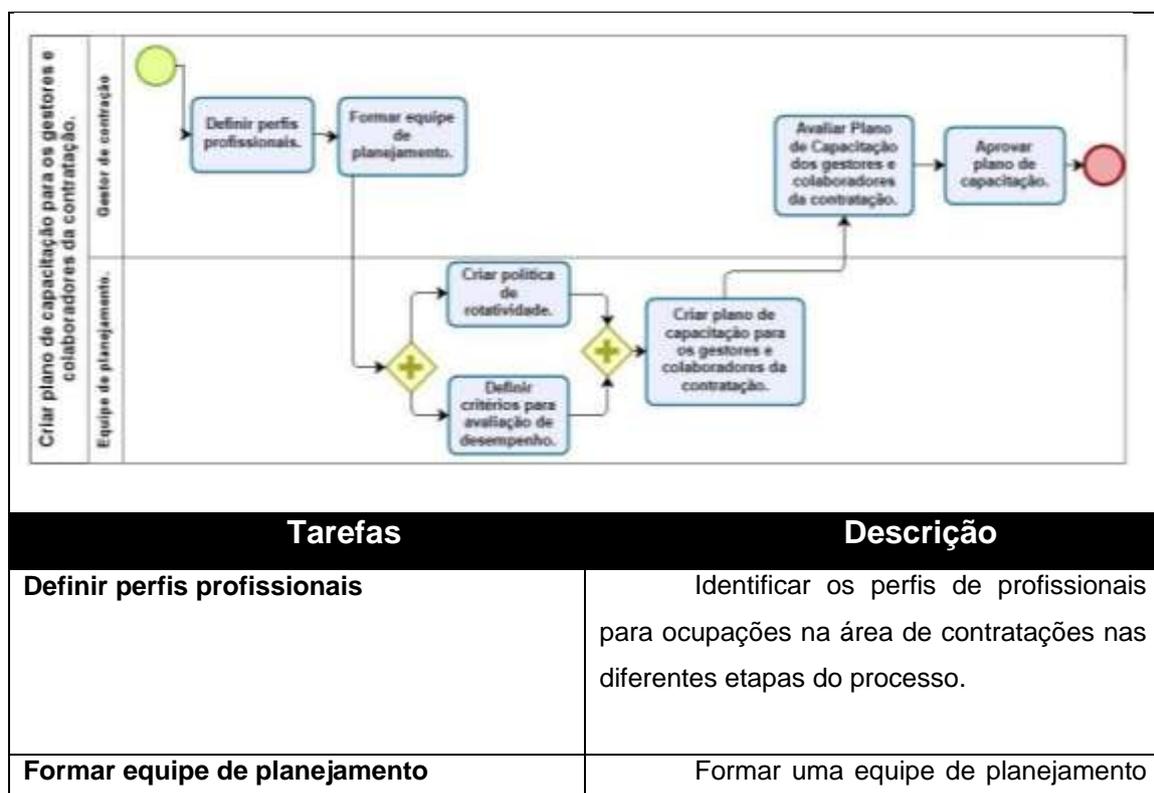
Quadro 15 – Subprocesso Criar plano de integridade das contratações.



	tornar públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação.
<b>Resultado</b>	
Código de ética das contratações elaborado na organização	

O segundo subprocesso é **criar plano de capacitação para os gestores e colaboradores da contratação**. Neste subprocesso, estão presentes as tarefas para criar mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores e colaboradores da área de contratações, buscando melhorar a eficiência no processo. As tarefas para entender a execução do subprocesso estão descritas no Quadro 16.

**Quadro 16** – Subprocesso Criar plano de capacitação para os gestores e colaboradores da contratação.

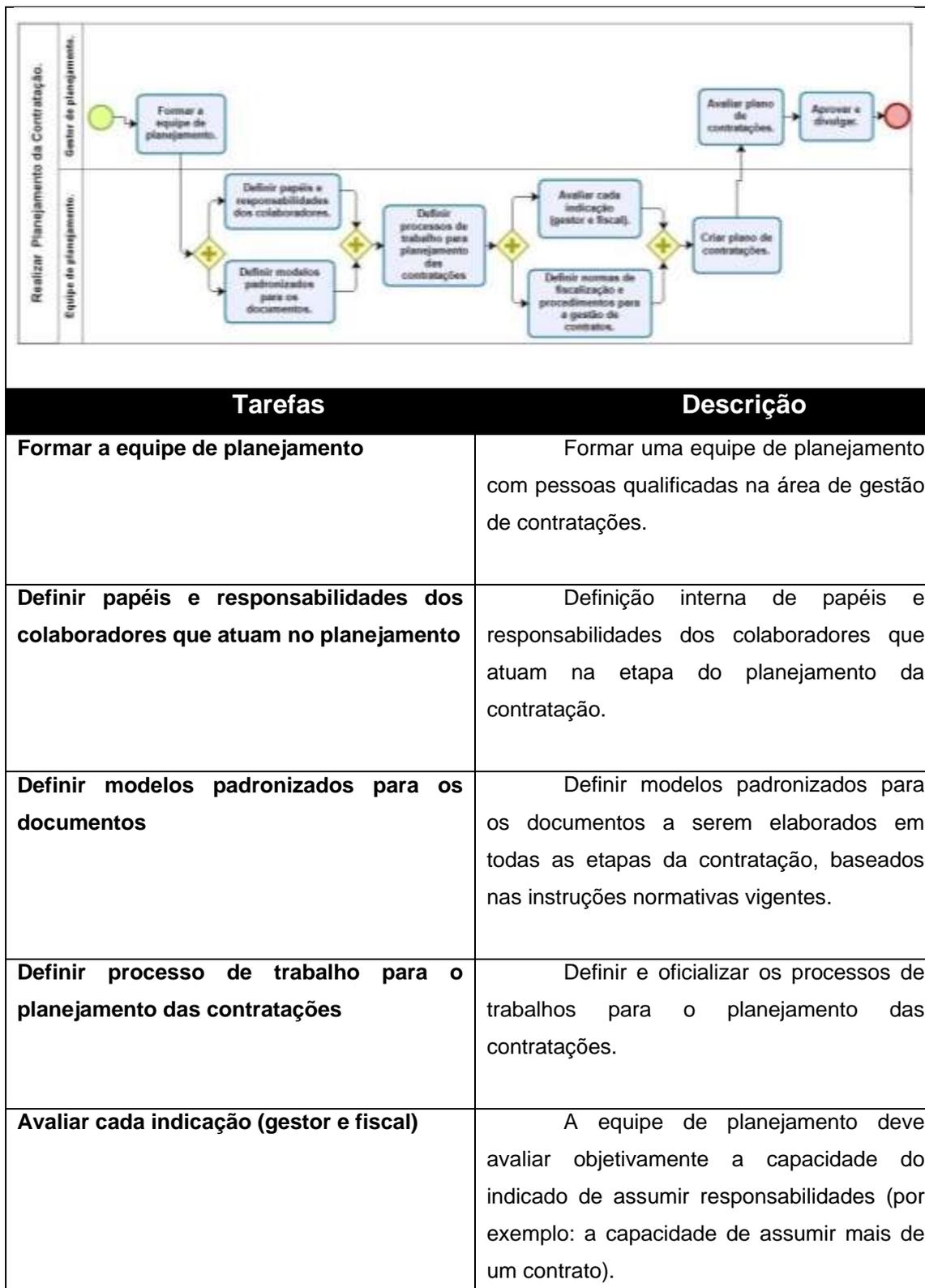


	com pessoas qualificadas na área de gestão de contratações.
<b>Criar política de rotatividade</b>	Criar política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações, de forma que os gestores possuam limitação máxima para permanência no mesmo cargo ou função.
<b>Definir critérios para avaliação de desempenho</b>	Deve-se definir e documentar critérios para avaliação de desempenho dos gestores da área de contratações.
<b>Criar plano de capacitação para os gestores e colaboradores da contratação</b>	Deve-se criar um plano de capacitação para colaboradores da área de contratações (p.ex. pregoeiros, membros de comissão de licitação, fiscais de contratos, gestores de contratos).
<b>Avaliar Plano de Capacitação dos gestores e colaboradores da contratação</b>	O Gestor de contratação é responsável pela avaliação do plano de capacitação dos membros da equipe de contratação.
<b>Aprovar plano de capacitação</b>	O Gestor de contratação é responsável pela aprovação do plano de capacitação como também disponibilizar o plano de capacitação para as partes interessadas.
<b>Resultado</b>	
Plano de capacitação dos gestores e colaboradores da equipe de contratação elaborado	

O terceiro subprocesso é **realizar o planejamento da contratação**, nele estão presentes as tarefas para criar o plano de contratação contemplando as etapas da contratação (planejamento, seleção de fornecedor/Licitação e gestão do

contrato). As tarefas para entender execução do subprocesso estão descritas no Quadro 17.

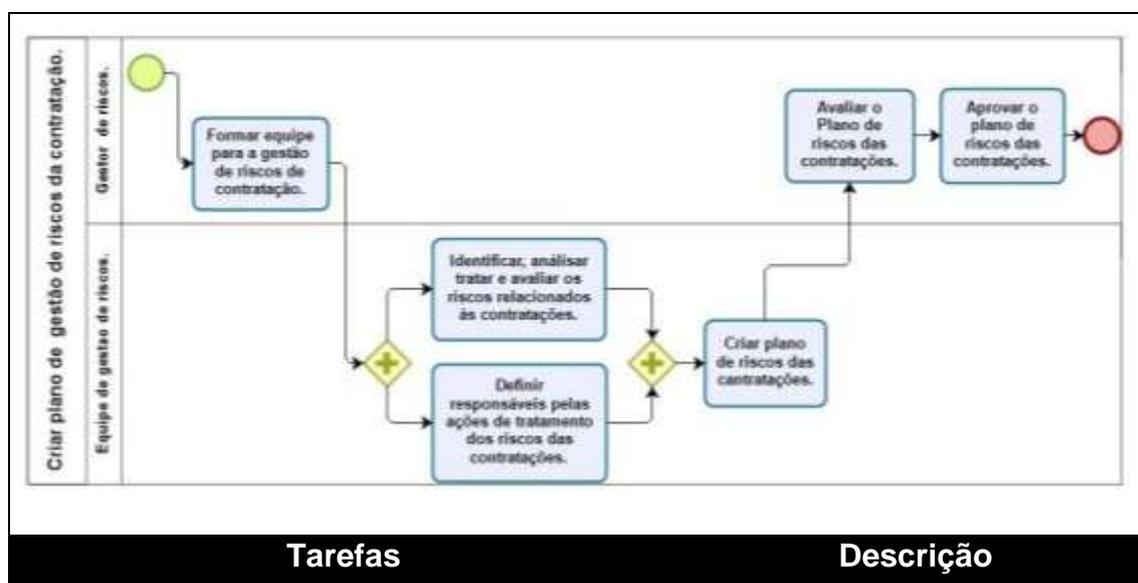
Quadro 17– Realizar o planejamento da contratação.



<b>Definir normas de fiscalização e procedimentos padronizados para a gestão de contratos</b>	A equipe de planejamento deve definir normas de fiscalização e procedimentos para a todas as etapas da gestão de contratos.
<b>Criar plano de contratações</b>	A equipe de planejamento deve criar o plano de contratações de acordo com o planejamento de cada etapa que foi definido.
<b>Avaliar plano de contratações</b>	O gestor da área de contratação deve avaliar o plano de gestão das contratações.
<b>Aprovar e divulgar</b>	O gestor de contratos deve aprovar o plano de gestão das contratações e disponibiliza-lo as partes interessadas.
<b>Resultado</b>	
Plano de contratações elaborado	

Por fim, para executar o **subprocesso criar plano de gestão de riscos das contratações** é necessário seguir tarefas, estas tarefas estão descritas no Quadro 18.

Quadro 18 – Subprocesso Criar plano de gestão de riscos das contratações.



<b>Formar equipe de gestão de riscos de contratação</b>	Formar uma equipe de planejamento com pessoas qualificadas na área de gestão de contratações.
<b>Identificar, analisar tratar e avaliar os riscos relacionados às contratações</b>	A gestão de riscos deve contemplar todas as etapas da aquisição.
<b>Definir responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos das contratações</b>	A equipe de planejamento deve indicar responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos de cada contratação.
<b>Criar plano de gestão de riscos das contratações</b>	Equipe de planejamento de riscos deve documentar o plano de riscos das contratações.
<b>Avaliar o plano de riscos de gestão de riscos das contratações</b>	O plano de riscos da contratação deve ser avaliado pelo gestor de riscos.
<b>Atualizar plano de riscos das contratações</b>	Gestor de riscos é responsável na aprovação do plano de gestão de riscos e disponibilizar as partes interessadas.
<b>Resultados</b>	
Plano de gestão de riscos das contratações elaborado na organização	

## 5.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Após a análise dos dados do relatório do TCU e estudo das colocações dos respondentes do survey aplicado nos IF's, é compreendido que a implantação destes processos pode melhorar a governança corporativa nos institutos federais. Os processos foram baseados nos principais desafios e lições aprendidas apontados pelos respondentes do survey. O TCU afirma que o quadro atual é preocupante, nos quais menos de 15% das instituições apresentam índice de estágio aprimorado na implementação de governança corporativa. O TCU reforça que pode ocorrer força de trabalho ociosa e insuficiente, falta de competência requerida e desperdício de recursos se não houver avanço na implementação desses processos.

Além disso, segundo dados do survey aplicado, acreditam-se que é preciso objetividade e efetividade nas práticas da gestão e governança. Os processos serão implementados aos poucos, mas há necessidade de aprimoramento e de aculturação dos elementos que conduzem às boas práticas. Estes processos propostos procuraram atender as principais dificuldades encontradas no caminho percorrido na implantação das iniciativas da governança corporativa. Essas contribuições também podem ajudar a manter uma direção na implementação da governança corporativa, com excelência, que possa trazer toda a instituição os melhores níveis de prestação de serviços públicos.

## 6 VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS PROPOSTOS

### 6.1 CONTEXTO DA VALIDAÇÃO

Este capítulo descreve a validação dos processos propostos nessa dissertação. O capítulo apresenta a Instituição Federal de Ensino escolhida para validar os processos propostos para apoiar a implementação da governança corporativa.

O Instituto Federal de Ensino escolhido está localizado na região nordeste do Brasil, na cidade de Salvador, Bahia. A instituição encontra-se atualmente em estágio inicial de implementação de governança corporativa. Esta instituição foi escolhida levando em consideração a facilidade de acesso às informações e facilidade de comunicação com os servidores.

Cinco representantes do IFBaiano participaram da avaliação dos processos propostos: um diretor de TI, um analista de TI, um analista da área de gestão de pessoas, um analista que trabalha na área de governança e um analista do setor de contratações. Optou-se por preservar a identidade destes servidores de forma a não expor os problemas, fragilidades e riscos por eles avaliados. Os participantes têm experiência nas suas áreas e atuam nos processos de governança corporativa. Eles aceitaram fazer parte da validação, por estarem buscando melhorias que maximizam o conhecimento de governança corporativa, uma vez que têm enfrentado vários desafios nos últimos anos. O estudo para validação dos quatro processos propostos seguiu as seguintes etapas:

1. Apresentação dos processos pelo pesquisador durante reunião virtual com os participantes.
2. Avaliação dos processos apresentados pelos servidores através de survey de validação.
3. Avaliação crítica pelo pesquisador

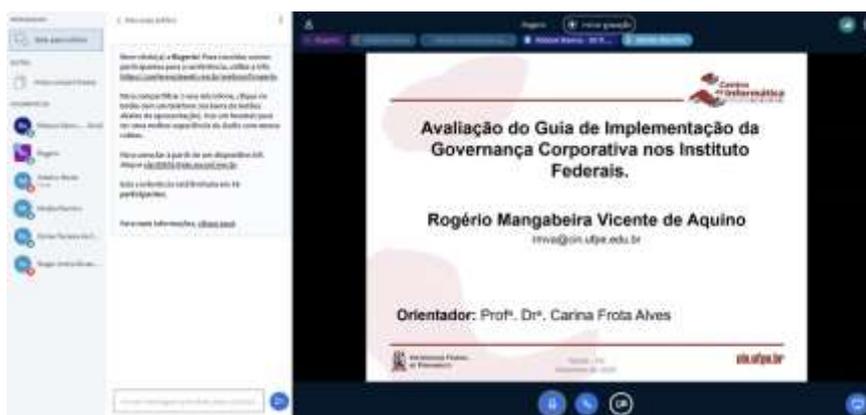
Nas próximas seções cada etapa é descrita em detalhes.

## 6.2 ETAPA 1 - APRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS DURANTE REUNIÃO VIRTUAL COM PARTICIPANTES

Um formulário do Google foi utilizado para coletar as respostas da validação dos processos por parte dos servidores participantes do estudo. Além disso, durante a apresentação foram apresentadas todas as informações necessárias para que os servidores respondessem o survey de validação. Antes de enviar o convite para os participantes, foi realizada uma revisão das perguntas para avaliar e calibrar as questões, detectar perguntas ambíguas e corrigir instruções inadequadas. Após os ajustes, os instrumentos do survey foram liberados para os servidores da instituição.

Os processos elaborados para apoiar a implementação da governança corporativa foram apresentados na forma de reunião virtual. Onde foi utilizada a ferramenta da “Conferência web”, disponível através do link <https://conferenciaweb.rnp.br/>. A apresentação foi realizada no dia 14 de setembro de 2020 às 16h00min com duração de 1 hora, em que foi apresentada uma breve introdução do que é governança corporativa e como os processos foram criados. Na Figura 13 está representado um momento da apresentação.

Figura 13 - Apresentação dos processos



Fonte: próprio autor

A explicação sobre os processos criados iniciou-se através da explanação de como funciona a notação BPMN, utilizada para a modelagem dos processos. Cada processo foi explicado de forma detalhada, contendo as tarefas, técnicas,

ferramentas e artefatos gerados. Também foram apresentadas as etapas que serão disponibilizadas para facilitar a implementação da governança corporativa.

Na Tabela 10 está descrito o perfil dos servidores que participaram da validação dos processos de implementação da governança corporativa.

Tabela 10 – Perfil dos servidores que participaram da validação dos processos de implementação da governança corporativa

Participante	Perfil
<b>Servidor 1</b>	Possui mais de 10 anos de experiência na área de TI. É consultor envolvido nas atividades de gestão, análise de sistemas, análise de requisitos, negociação e utilização dos conceitos, técnicas e boas práticas da governança de TI. Atualmente está no cargo de diretor de TI do Instituto Federal Baiano.
<b>Servidor 2</b>	Possui cerca de 2 anos de experiência profissional transitando nas áreas de tecnologia da informação, gestão de processos em empresas públicas e privadas e atualmente possui o cargo de chefe do núcleo de governança do Instituto Federal Baiano.
<b>Servidor 3</b>	Possui mais de 10 anos de experiência na área administrativa. É consultor envolvido nas atividades de gestão de pessoas.
<b>Servidor 4</b>	Possui 17 anos de experiência profissional, consultoria organizacional, gestão de processos na área de contratação em empresas públicas e privadas. Atualmente ocupa o cargo de chefe do setor de compras do Instituto Federal Baiano.
<b>Servidor 5</b>	É mestre em Ciência da Computação. Atualmente ocupa o cargo de chefe do núcleo de atendimento ao usuário por pelo menos 7 anos.

### 6.3 ETAPA 2: VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS ATRAVÉS DE SURVEY COM PARTICIPANTES

A validação dos processos propostos segue Lacerda (2013) apud March e Smith (1995) e objetiva analisar os artefatos propostos e fazer uma comparação dos resultados obtidos com os requisitos definidos no contexto real. A validação foi realizada através de um survey enviado para 5 servidores da equipe de TI do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Baiano.

Esta estratégia garantiu uma discussão colaborativa em relação aos artefatos desenvolvidos pela pesquisa. Para realizar a análise crítica da solução, as opiniões dos servidores foram coletadas através de um survey construído a partir da escala likert (LIKERT, 2008) utilizando como requisitos de solução: operacionalidade, eficiência, generalidade e facilidade de uso. A Tabela 11 apresenta as questões que foram utilizadas para validar os processos propostos.

Tabela 11– Descrição da avaliação dos processos

	<b>Descrição</b>	<b>Requisitos</b>
o	Os processos apresentados são capazes de executarem as atividades definidas para realizar a implementação de governança corporativa?	Operacionalidade
	Os processos apresentados contribuíram para que a implementação da governança corporativa seja realizada e avançada em curto tempo?	Eficiência
	Os processos apresentados podem ser utilizados para outros órgãos públicos?	Generalidade
	Os processos apresentados são de fácil compreensão?	Facilidade de uso

Logo após a apresentação dos processos, como proposta de validação da apresentação, foi enviado para cada participante uma versão dos processos e também um survey para avaliação destes processos. Foi estabelecido um prazo de 10 dias para avaliação, contando da data de apresentação, para o encerramento e

colhimento dos dados. Durante este período, o autor ficou disponível para esclarecimento de dúvidas, caso houvesse. O survey de avaliação foi construído e disponibilizado pela ferramenta do Google Forms, através do link: <https://forms.gle/KjsQfoQbLt2UWEoq9>.

O survey continha 14 questões para validação dos artefatos produzidos pela pesquisa. Questões como informações básicas sobre governança corporativa, praticidade dos processos propostos, nível das informações, objetivos, dentre outras, foram questionados para o grupo. O questionário detalhado pode ser conferido no Apêndice B.

A partir da análise das respostas dos participantes, foi possível perceber que todos os cinco servidores possuem conhecimento sobre a proposta do projeto, conforme apresentado na primeira questão. Um exemplo de que os processos trazem uma proposta inovadora, pode ser conferida logo na segunda pergunta do survey, que busca evidências sobre processos de implantação de governança corporativa nos Institutos Federais, e três participantes mencionam que tinham poucas informações sobre tais processos, comprovando a necessidade do trabalho proposto nesta dissertação.

A terceira questão comprova que o conteúdo apresentado ajudou a obter novos conhecimentos, reforçando a necessidade de metodologias práticas e objetivas para aplicar o processo de governança nos Institutos Federais. Portanto, os processos visam sintetizar as boas práticas definidas por órgãos de controle como o TCU e recomendações da literatura.

Na questão quatro foi possível observar que os servidores consideraram os processos propostos válidos para implementação da governança corporativa nos Institutos Federais. Todos os participantes confirmaram que recomendariam esses processos para outros profissionais da área. Na questão cinco ficou evidente quão satisfeito os participantes estavam com o conteúdo apresentado e todos o classificaram como ótimo ou bom (questão seis). Também consideraram o conteúdo importante para o instituto no qual estão lotados (questão sete).

A questão oito mostrou que os participantes consideraram os processos com extensão ideal, consideraram que não estava muito longo, nem muito curto. Na questão nove fica evidenciada a objetividade dos processos. Os participantes

relataram que os processos apresentados orientam os Institutos Federais e facilitam o processo de implantação da governança corporativa, de forma direta, objetiva e clara. Eles afirmaram que com a inserção destes processos na rotina de trabalho, as necessidades essenciais, os orçamentos necessários para aquisição de equipamentos e o reconhecimento das rotinas operacionais da instituição serão mais facilmente geridos de forma sistemática.

Em seguida, foi perguntado aos participantes os benefícios dos processos. Os participantes responderam que estes ajudarão na tomada de decisões, de alguma forma perceberam que contribuem com a redução das principais dificuldades enfrentadas na implementação dos processos de governança da instituição. Os servidores classificam os processos como orientações claras e objetivas, afirmam que estes aplicam boas práticas para as atividades, norteiam os processos de governança e normatizam procedimentos.

O critério operacionalidade avalia se a solução apresentada é capaz de executar a tarefa pretendida ou a capacidade das pessoas utilizarem a proposta de processos para implementação de governança nos IF's. Segundo os participantes, a proposta apresentada possui orientações práticas para realizar a implementação de governança corporativa. Os participantes descreveram as principais recomendações e comentários positivos:

- *“Como todos os avaliadores são da área, fica fácil entender as etapas”.*
- *“A utilização de exemplos simples, baseados na rotina de trabalho, com certeza contribuirão consideravelmente para o entendimento”;*
- *“Ficou claro no meu entendimento. Desse modo não tenho sugestões”;*
- *“Pra mim, está bem didático”.*

O requisito eficiência mede a capacidade de execução de uma atividade de modo correto e no tempo previsto. Três avaliadores da proposta de processos consideram que os processos propostos contribuem para diminuir o tempo para implementação de governança corporativa. Os avaliadores afirmaram que a falta de um material auxiliar é uma das variáveis que influenciam o tempo de execução do processo de implementação de governança corporativa no instituto em que atuam, mas não é a única, visto que a falta de capacitação também é um fator limitante.

Ainda em relação à eficiência, um dos avaliadores relatou que *"a solução proposta pode reduzir o tempo de execução do processo de implementação visto que cada proposta está separada por área e cada passo a passo exposto"*. Entretanto, deve-se ressaltar que na opinião de 2 dos avaliadores, a pesquisa ainda tem que ser adaptada para atender as especificidades culturais e de gestão de cada Instituto.

Em relação ao requisito generalidade é avaliado se esses processos podem ser utilizados para outros órgãos públicos. Para todos os avaliadores, os processos podem ser utilizados em outros órgãos uma vez que as etapas definidas são comuns a todos os órgãos e são aspectos definidos pelo TCU. Porém, eles ressaltaram que o processo de implementação possui particularidades em cada instituição, pois isso os avaliadores recomendam realizar adequações.

Segundo a opinião dos avaliadores, *"tendo em vista que os processos propostos foram construídos a partir de boas práticas utilizadas recomendadas pelo TCU, podem perfeitamente ser adaptados para qualquer órgão público, podendo ser adequados a realidade de cada instituição"*.

Os avaliadores consideram que a proposta de processos é de fácil entendimento e é possível trabalhar de modo mais rápido e eficiente. Para os avaliadores os processos propostos facilitam a execução das atividades, uma vez que está apresentado de forma simplificada e sintetizada.

Ressalta-se que estas questões levantadas foram avaliadas em apenas um Instituto Federal, o que pode não corresponder a opinião das demais instituições. Para os avaliadores, o artefato apresentado na solução é de fácil compreensão e uso.

Finalmente, os avaliadores fizeram considerações importantes que devem ser consideradas durante a implementação dos processos propostos na rotina organizacional. Dentre elas são destacadas:

1. Detalhar como deve realizar cada tarefa, por exemplo, indicando documentos que serão usados, leis que devem ser seguidas e sistemas recomendados para ajudar a realização da tarefa.
2. Adaptar os processos de forma que fiquem direcionados a cada instituto, mesmo estes já sendo elaborados com este propósito.

#### 6.4 ETAPA 3: AVALIAÇÃO CRÍTICA PELO PESQUISADOR

Os processos para apoiar a implementação de governança corporativa apresentam condições para serem adotados pelos IF's. Estes institutos federais têm dificuldades em implementar as boas práticas de governança, uma vez que estas informações foram levantadas a partir de informações dos relatórios do TCU e foram confirmadas após a validação dos especialistas atuantes nessa área estudada. Os processos propostos descrevem as fases e tarefas necessárias para a implementação, focadas na transparência da informação, eficiência, eficácia e baseados nas boas práticas de governança.

A validação dos processos mostrou que tem possibilidade de viabilidade do uso no contexto dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, uma vez que eles foram considerados ótimos norteadores. Além de avaliar riscos e sistematizar procedimentos. Os resultados da validação foram considerados satisfatórios conforme demonstram as informações apresentadas neste capítulo.

A vantagem do uso destes processos em relação às demais abordagens existentes deve-se ao fato de que estes estão descritos de modo simplificado, em forma de modelos de processos com a notação BPMN. Os processos propostos atendem a realidade e necessidades dos Institutos Federais, uma vez que as atividades foram previamente definidas e validadas por servidores destes órgãos. Com isso, tem-se maior controle e transparência das atividades realizadas e qualidade nas informações, o que conseqüentemente pode melhorar a maturidade e a quantidade de instituições públicas que avançam no processo de implementação dos modelos de governança corporativa.

#### 6.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou a validação dos processos propostos através de um survey com servidores do IF Baiano. Entretanto, é importante destacar que à medida que os processos forem sendo implementados nas organizações e sendo utilizados, eles devem ser aperfeiçoados e poderão ser melhorados de forma sistemática.

Diante do que foi apresentado e dos resultados da validação, pode-se afirmar que os processos propostos são capazes de auxiliar os servidores dos Institutos

Federais de forma fácil e útil durante a implementação de governança corporativa. Mesmo com os impasses vivenciados durante a implementação e avaliação da implementação dos artefatos propostos, devido às atividades presenciais estarem suspensas, considera-se que esta proposta é promissora, de acordo com o que foi avaliado pelos servidores da instituição escolhida.

## 7 CONCLUSÕES

### 7.1 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

A partir da análise dos relatórios do TCU, entende-se que a governança corporativa é a abordagem que auxilia as organizações na execução de suas rotinas de trabalho e direciona a gestão a tomar decisões no gerenciamento dos recursos disponíveis. Compreendeu-se também que a governança corporativa intervém com a participação dos acionistas, conselho de administração e gestão da empresa no quesito de formação de desempenho e no decorrer das ações prestadas. Há uma relação entre desempenho real e desempenho padrão e essa não deve ser negligenciada. A governança corporativa é essencial para gerar valor agregado aos stakeholders, garantindo transparência na gestão e um desenvolvimento econômico forte e equilibrado.

Com o survey aplicado nas instituições, foi possível perceber que a falta de informações e metodologias dificultam o processo de aplicação de governança nos institutos federais. Também foi possível observar que a falta de capacitação dos servidores, falta de transparência, falta de compartilhamento de ideias e falta de sistematização coletiva de ações e decisões contribuem negativamente na aplicação dessa técnica de governança. Além disso, nota-se que poucos servidores compreendem totalmente os elementos conceituais de governança corporativa e que estes têm sido aplicados de modo superficial.

De acordo com análise das respostas do survey e utilizando o relatório do TCU, foi compreendido como é possível implementar boas práticas de governança corporativa. A partir da compreensão dessas questões de pesquisa foi elaborado o modelo de processos, este seguiu as diretrizes dos principais órgãos que avaliam os processos.

Como principal contribuição, esta dissertação propôs os quatro processos para apoiar a implementação da governança corporativa nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Foram modelados quatro processos, porque são esses quatro perfis que o TCU avalia anualmente, portanto foram criados de acordo com recomendações do TCU.

Os processos foram disponibilizados e apresentados em forma de reunião virtual, no qual explanou a forma que este atuará facilitando o processo de implementação. Os processos foram validados através de um segundo survey com cinco servidores do IF Baiano.

Acredita-se que adotando os processos propostos, as instituições sejam capazes de identificar oportunidades de melhoria na implementação de processos de governança corporativa com foco na eficiência, desempenho organizacional e crescimento contínuo. Assim as instituições poderão identificar oportunidades de inovação nos modelos dos processos propostos, torná-los flexíveis às mudanças e contemplar a expectativa, experiência e satisfação na instância da administração.

Procurando identificar as resistências enfrentadas pela equipe e os problemas citados por eles como ouvir e entender quais são as principais necessidades da equipe, a grande demanda de trabalho e a falta de capacitação, foi criado um modelo focado numa pesquisa elaborada através de levantamento de dados e objetivando responder à questão de pesquisa. Assim, os processos foram criados considerando a importância da implementação de boas práticas focadas na transparência, fidelidade, objetividade, eficiência e outras metas impostas pelos órgãos reguladores.

Por fim, os especialistas avaliaram os processos propostos como uma alternativa clara e objetiva para implementação da governança corporativa nas instituições. Estes profissionais colaboraram de forma significativa para sua validação. Contudo, acreditam-se estes processos possam sofrer mudanças a depender das necessidades das instituições, pois este modelo é sua primeira versão e com o tempo e amadurecimento da proposta, com certeza surgirão novas ideias.

Portanto, de acordo com a análise dos resultados concluiu-se que a boa governança corporativa mantém a confiança dos financiadores e os institutos poderão dedicar os recursos de forma eficiente e eficaz, reduzindo custos e aumentando a satisfação dos stakeholders. Além disso, pode fornecer incentivo aos gestores facilitando o alcance dos objetivos por interesse da instituição. A boa governança também minimiza desperdícios, corrupção e riscos, entretanto, garante que as instituições sejam administradas de maneira que atenda aos interesses de toda a sociedade.

## 7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como toda pesquisa acadêmica, a execução e os resultados deste trabalho contêm limitações. Ao mesmo tempo, essas limitações podem ser traduzidas em oportunidades para trabalhos futuros. As limitações deste podem ser dimensionadas de várias formas. Em particular, não foi possível concluir o ciclo de Design Science Research que consiste na implementação da solução proposta.

Outra limitação da pesquisa foi o fato de os participantes terem vivenciado essa experiência pela primeira vez, e isso pode ter sido o motivo das suas respostas estarem mais direcionadas principalmente aos problemas

Apesar dos métodos trabalhados envolverem os servidores tanto na análise como na validação, enxerga-se como limitação o fato dos processos propostos terem sido validados em apenas um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Dessa forma, é oportuno aplicar os artefatos em diferentes instituições. Porém, enxerga-se como uma oportunidade de trabalho futuro a realização de validação e implementação em outras instituições públicas com a intenção de comparar os resultados gerados e também elaborar um guia para adaptar os processos para diferentes órgãos.

## 7.3 TRABALHOS FUTUROS

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para trabalhos futuros que abordem processos de melhoria principalmente focados em transparência da informação. Por exemplo, a adaptação da implementação dos processos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, acompanhar todos os processos durante todas as fases de implantação, validação, operacionalização e modificação quando necessário, uma vez que esses modelos poderão sofrer alteração conforme necessidade da instituição.

Como trabalho futuro, pretende-se realizar a validação e implementação em outras instituições públicas com a intenção de comparar os resultados gerados. Também apresentar sugestões de extensão dos processos através de estudo de casos nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Estes processos podem ajudar na compreensão do conjunto de tarefas necessárias para a implantação dos modelos de governança corporativa, nas capacitações da equipe, evidenciar cronogramas de rotinas, enfim, ter evidência do processo prático. Os modelos de processos apresentados poderão dimensionar as questões levantadas aqui, permitindo não só o seu aperfeiçoamento, mas contribuir para a melhoria da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Adriana., ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**. 2017. Disponível em: <http://governancacorporativa.com/>. Acesso em: 15 out. 2019.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- AQUINO, Simoni. **Investigação Apreciativa**. 2016. Disponível em: <https://www.slideshare.net/simoniaquino/investigao-apreciativa-simoni-aquino>. Acesso em: 15 out. 2019.
- ÁVILA, Lucas V., STECCA, Jaime P. **Gestão de Pessoas**. Rede E-TEC Brasil. Disponível em: [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_cooperativismo/terceira\\_etapa/arte\\_gestao\\_pessoas.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf) Acesso em: 09 set. 2020.
- BENZ, M., FREY, B. S.. **Corporate governance: what can we learn from public governance?** Academy of Management Review, 32(1): 92-104. 2007. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/20159282?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/20159282?seq=1#page_scan_tab_contents). Acesso em: 02 set. 2019.
- BIANCHI, Márcia., SILVA, Carolina Vianna., GELATTI, Rosemary., ROCHA, João Marcos Leão da. **A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: Um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999 e 2008**. Porto Alegre, RS – Brasil, 2009. Disponível em: Acesso em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11329/6702> 14 out. 2019.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- Brocke, J. v.; Rosemann, M. Part II – Covernance. In: Brocke, J. v.; Rosemann, M. Handbook on Business Process Management 2 - Strategic Alignment, Governance, People and Culture. 2nd Edition Springer, 2015.
- Bruin, T. Insights into the Evolution of BPM in Organisations. 18th Australasian Conference on Information Systems, Toowoomba, Dez. 2007.
- BUTLER, Brendan. **Corporate governance in the public sector**. 4<sup>th</sup> Annual Public Sector Symposium. June, 1999. disponível em: < <http://www.cmc.qld.gov.au>>. Acesso em: 30/06/2019.
- CIBRIUS (2015). **Manual de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.cibrius.com.br/images/Manual-de-Governana-Corporativa-27-05-2015.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.

CLARKE, T & DELA Rama, M.. ***The Governance of Globalization, Corporate Governance and globalization***, 2006, (3 Ed.), SAGE Publications.

Córdovaa,F. M.; Durána, C.; Galindob, R.. **Comparative analysis of ICT in public-private systems: The OHIM case in the European Union and the Internal Revenue System in Chile**. *Procedia Computer Science*, v. 31, p. 95 – 104. 2014.

Correa-Mejía, D. A., Quintero-Castaño, J. D., Gómez-Orozco, S., & Castro- Castro, C. M. (2020). **El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero**. *Universidad & Empresa*, Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>, p. 40-64. Colombia. 2020.

Cross, N. 2001. **Design/science/research: developing a discipline**. In Fifth Asian Design Conference: International Symposium on Design Science, Su Jeong Dang Printing Company, Seoul, Korea.

Danescu, T.. **Internal Control and Financial Reporting Assessment in Romania - Methods and Techniques Applicable to Financial Audit Practice**. 2nd World Multiconference on Applied Economics, Business and Development (AEBD 10), p. 69-74. 2010

De Haes, S., Van Grembergen, W.. **IT Governance best practices in Belgian Organisations**. In proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, 4–7, Hawaii. 2006.

De Haes, S., Van Grembergen, W.: **An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment**. *Journal Information Systems Management*, v. 26(2), p. 123-137. 2009.

DIÓGENES, Paula Luciana. **Governança Corporativa no Contexto Brasileiro**. 2010. 46 p. Disponível em: <http://livrozilla.com/doc/1032964/autor--paula-luciana-de-oliveira-vianna-di%C3%B3genes> Acesso em: 11 dez. 2019.

Duffy, J.. **IT/Business alignment: is it an option or is it mandatory?** IDC document 26831, IDC, Farmington, MA. 2002

ESSER, Irene-Marié & DEKKER Adriette, **Corporate Governance in South Africa**. *Journal of International Commercial Law and Technology*, Vol 3 No. 3 2008.

FARIA, E. F. D. **Controle do mérito do ato administrativo pelo Judiciário**. ed. Belo Horizonte: Fórum. Belo Horizonte: [s.n.]. 2016. p. 301.

FEUSP (2019). **Manual de Gestão e fiscalização de contratos**. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/feusp/manual-gestao-de-contratos.pdf> Acesso em: 09 set. 2020.

GATAMAH K., (2002). **Launching Corporate Governance in Africa with an emphasis on Kenya**. Washington, DC, Center for international Private Enterprise. Disponível em: <https://www.cipe.org/legacy/publication-docs/gatamah.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

Gonçalves, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, V. 40, n. 1, p. 6-19. São Paulo, Jan./Mar., 2000.

GOVERNODIGITAL (2019). **Ministério da Economia: Estratégia de Governança Digital (EGD)**. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/EGD>. Acesso em: 15 nov. 2019.

Hevner, A. R. 2007. **A three cycle view of design science research**. Scandinavian journal of information systems, 19(2), 4.

Hevner, A., e Chatterjee, S. 2010. **Design science research in information systems**. 9-22. Springer US.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

Holmström, J., Ketokivi, M., e Hameri, A. P. 2009. **Bridging practice and theory: A design science approach**. Decision Sciences, 40(1), 65-87.

Hoogervorst, J. A. P 2009. **Corporate Governance**. In: Enterprise Governance and Enterprise Engineering. Springer; 2009:153–188.

IBGC (2015). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das boas práticas de governança corporativa**. 5º Edição. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf) Acesso em: 11 dez. 2019.

IBGC (2019). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Princípios que geram valor de longo prazo**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> Acesso em: 11 dez. 2019.

Iivari, J., e Venable, J. 2007. **Action research and design science research—seemingly similar but decisively dissimilar**. In 17th European Conference on Information Systems (pp. 1-13).2009. 34–48.

ITGI. Board Briefing on IT Governance, Second Edition. [www.itgi.org](http://www.itgi.org). 2003. Acessado em junho de 2020

JAMALI, D., SAFIEDDINE, A. M. and RABBATH, M., **Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships**. 2008, Corporate Governance, an International Review, 16, pp 443–459.

Järvinen, P. 2007. **Action research is similar to design science**. Quality & Quantity, 41(1), 37-54.

JORDAN, Yan. **Corporate Governance in the Public Sector**. 2014. Disponível em: [https://www.academia.edu/11370863/Corporate\\_Governance\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_The\\_applicability\\_of\\_the\\_Board\\_of\\_Directors\\_model\\_on\\_public\\_sector\\_organizations](https://www.academia.edu/11370863/Corporate_Governance_in_the_Public_Sector_The_applicability_of_the_Board_of_Directors_model_on_public_sector_organizations) Acesso em: 15 out. 2019.

KAY, Dr. Robert., GOLDSPINK, Dr. Chris. **The role of the board in innovation**. Research series, 2015. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/3061/2f2b0d913c04c6fcd0deb05b59184bb2cccf.pdf> Acesso em: 14 out. 2019.

Kuechler, B., e Vaishnavi, V. 2008. **On theory development in design science research: anatomy of a research project**. European Journal of Information Systems, 17(5), 489-504.

Lacerda, D. P.; Dresch, A.; Proença, A.; Júnior, J. A. V. A. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção**. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop\\_gp031412.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp031412.pdf) Acesso em: novembro. 2020.

Lapihu, D.; Mustafid, M.; Isnanto, R. R.. **IT Governance in Public Organization Based on ITBSC and Cobit 5 The Case of Kupang Municipality**. 1st International Conference on Informatics and Computational Sciences (ICICoS), p. 83-88. Indonésia. 2017

MALLIN, K. **Corporate Governance**, 2nd Edition. Oxford University Press. 2007. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1942254](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1942254). Acesso em: 15 out. 2019.

MARCEDO, M. E.; ALVES, A. M. Reforma administrativa: o caso do Reino Unido. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 48, p. 62-83, 2014.

March, S. T., & Smith, G. F. 1995. **Design and natural science research on information technology**. Decision support systems, 15(4), 251-266.

MARCHET, F. A. **Governança corporativa e eficiência das organizações**. 101p. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MARQUES, Roberto. **Gestão de mudanças em organizações**. IBC (Instituto Brasileiro de Coaching), 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-mudanca-organizacoes/> Acesso em: 15 out. 2019.

MARTINS, Humberto Falcão., MARINI, Caio. **Um guia de Governança para resultados na administração pública**. Coleção Publix Conhecimento. 2010. Disponível em: [http://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](http://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf) Acesso em: 15 out. 2019.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

Monnoyer, E. & Willmott, P.. **What IT leaders do: Companies that rely on IT governance systems alone will come up short**. McKinsey Quarterly on IT, p. 2–6. 2005.

MORCK R. (2005). **A History of Corporate Governance Around the World**. Chicago: NBER. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/5185758\\_The\\_Global\\_History\\_of\\_Corporate\\_Governance\\_An\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/5185758_The_Global_History_of_Corporate_Governance_An_Introduction) Acesso em: 14 out. 2019.

N. Netto, Daniel Jezini; Cruz, Cláudio; Sacchi, D.J. Netto, D.J. Netto. 2018. **Relatório Técnico Completo IGG2018**, p. 1–29. portal.tcu.gov.br.

NARDES, J. A. R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. **Governança Pública: o desafio do Brasil**. Belo Horizonte. 2014.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M.; TERRA, P. R. S. **A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa**: evidências de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. Revista da Associação Brasileira de Custos, v. 2, n. 2, maio-ago. 2007.

Nolan, R., McFarlan, F.W.. **Information Technology and the Board of Directors**. Harvard Business Review, v. 83 (10), p. 96–106. 2005.

OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou ECONÓMICO. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO OU ECONÔMICO, 18 Junho 2004. Disponível em: [em: https://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF](https://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF) . Acesso em: 18 Junho 2020.

OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Econômico. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO OU ECONÔMICO, 18 Junho 2015. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/>. Acesso em: 18 Junho 2020.

Paim, R.; Cardoso, V.; Caulliriaux, H.; Clemente, R. **Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender**. Bookman Editora, 2009.

PEREIRA, J. M. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. Revista de Administração, p. 61-82, 2008.

PEREIRA, R. S.. **Governança Corporativa na Política Educacional: O Papel da OCDE**. Revista Práxis Educacional. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxis.v15i31.4663>. Bahia - Brasil, v. 15, n. 31, p. 123-146. 2019.

PINIANO, Juliane. **A independência do conselho de administração e as boas práticas de governança corporativa – Uma análise crítica**. 2011. Disponível em:

Acesso em: [http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1248/Juliene%20Piniano\\_trabalho.pdf?sequence=1](http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1248/Juliene%20Piniano_trabalho.pdf?sequence=1) 13 nov. 2019.

PIZZA, W. R. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. 2012. Disponível em: <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00084.pdf> Acesso em: 26 ago. 2020.

PMIMF – Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda. 2013. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/pmimf/publicacoes/arquivos/portarias-e-resolucoes/anexo-ii-versao-2-0-do-modelo-de-governanca-e-operacionalizacao-da-inovacao-de-gestao-no-mf> Acesso em: 15 out. 2019.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo, RS: FEEVALE, 2013.

PURCIDONIO, Paula Michele. **Modelo de governança da sustentabilidade focado no relacionamento entre as organizações e seus atores**. COPPE (Instituto Alberto Luiz Coimbra) UFRJ, Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <http://www.producao.ufrj.br/index.php/br/teses-e-dissertacoes/teses-e-dissertacoes/doutorado/2013-1/76--67/file> Acesso em: 15 out. 2019.

Ribeiro, Tiago. (2015). **Benefícios do BPMN na modelagem dos processos: um estudo exploratório**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318792227\\_BENEFICIOS\\_DO\\_BPMN\\_NA\\_MODELAGEM\\_DOS\\_PROCESSOS\\_UM\\_ESTUDO\\_EXPLORATORIO](https://www.researchgate.net/publication/318792227_BENEFICIOS_DO_BPMN_NA_MODELAGEM_DOS_PROCESSOS_UM_ESTUDO_EXPLORATORIO) Acesso em: 26 ago. 2020.

ROTTA, C. **Governança corporativa e as decisões de investimento**. 106 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

RYAN, C., & NG, C., '**Public Sector Corporate Governance Disclosures: An Examination of Annual Reporting Practices in Queensland**', *Australian Journal of Public Administration*, 2000, 59(2): 11. Disponível em: <https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/3412/12934.pdf?sequence=1> Acesso em: 15 out. 2019.

SALOPEK, J. J., '**Appreciative Inquiry at 20: Questioning David Cooperrider**', *American Society for Training & Development*, 2006, 60: 21-22.

SANDES, Leonardo de Almeida. **A governança corporativa e a prevenção de conflitos societários**. Faculdade de Direito Milton Campos. 2008. Disponível em: <https://www3.mcampos.br/u/201503/leonardoalmeidasandesgovernancacorporativaprevencaoconflitosocietarios.pdf> Acesso em: 11 dez. 2019.

SCHEUERLEIN, H. et al. **New methods for clinical pathways – Business Process Modeling Notation (BPMN) and Tangible Business Process Modeling (t.BPM)**. *Langenbecks Arch Surg*, v. 397, p. 755-761, 2012.

SCHOOLEY, S. E., '**Appreciative Democracy: the Feasibility of Using Appreciative Inquiry at the Local Government Level by Public Administrators to Increase Citizen Participation**', *Public Administration Quarterly*, 2008, 32(2): 243-281. Disponível em: [http://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferencelD=1676889](http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferencelD=1676889). Acesso em: 15 out. 2019.

SEN, A., **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia das Letras, 2000. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/80156.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, J. B., **O conceito de governança como contribuição à análise das transformações organizacionais**. Dissertação de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2010. Disponível em: [http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_m/JoanaBraconiDaSilva.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/JoanaBraconiDaSilva.pdf) Acesso em: 15 out. 2019.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e a estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 250p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,

Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/publico/Tese\\_Doutorado\\_AlexandreDiMiceli\\_30Nov04.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/publico/Tese_Doutorado_AlexandreDiMiceli_30Nov04.pdf). Acesso em: 14 out. 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, L. M. C. G. D. Governança corporativa na administração pública brasileira: um processo em construção. *Revista jurídica direito & PAZ*, São Paulo, p. 273-292, 2017.

TCU (2014). Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança organizacional – ciclo 2014**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2014/> Acesso em: 19 de nov. 2019.

TCU (2018). Tribunal de Contas da União. **Relatório de Acompanhamento – Fiscalização de 2018**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6B4849B5016B9505FC5A254F> Acesso em: 19 nov. 2019.

TCU. Brasil - Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades. Brasil - Tribunal de Contas da União, Brasília, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24FOA728E014F0B34D331418D> . Acesso em: 14 Julho 2020.

TCU. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. BRASIL. Tribunal de Contas da União., 2014b. Disponível em: <http://portal3.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666630.PDF> . Acesso em: 14 Julho 2020.

VALLE, R., COSTA, M. M., “**Gerenciar os processos, para agregar valor à organização**”. In: Valle, R.; Oliveira, S. B. *Análise e Modelagem de Processos de Negócio (org)*. São Paulo: Atlas, 2009.

Van Grembergen, W., De Haes, S., & Guldentops, E.. **Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance**. In Van Grembergen (ed), *Strategies for Information Technology Governance*. Hershey, PA: Idea Group Publishing. 2003.

Venable, J., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. 2012. **A comprehensive framework for evaluation in design science research**. In *International Conference on Design Science Research in Information Systems*. 423-438. Springer Berlin Heidelberg.

VisualParadigm (2020). **Business Process Design with Powerful BPMN Software**. Disponível em: <https://www.visual-paradigm.com/features/bpmn-diagram-and-tools/> Acesso em: 26 ago. 2020.

Weill, P., Ross, J.. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Boston: Harvard Business School Press. 2004.  
WELLS, H. (2010). “**The Birth of Corporate Governance**” *Seattle University Law Review*, 33: 1247-92.

Wieringa, R. J. 2014. **What Is Design Science? In Design Science Methodology for Information Systems and Software Engineering.** (3-11). Springer Berlin Heidelberg.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA

### Questionário para Diagnóstico da Governança Corporativa nos Institutos Federais Brasileiros.

Você foi convidado (a) a participar de uma pesquisa de mestrado do CIn-UFPE que procura entender o estado atual da Governança e Gestão Corporativa nos Institutos Federais (IF's).

A governança corporativa é o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas garantindo os resultados desejados pelos cidadãos e demais entes da vida pública.

O tempo previsto para responder o questionário é de 5 minutos e você terá até o dia 13/05/2020 para preenchê-lo. Seu anonimato será assegurado. Sua participação é extremamente importante para a minha pesquisa, agradeço sua colaboração.

1- Em qual instituto você trabalha (use a sigla, ex: IFBA, IFRJ, IFSC, etc)?

2- Qual é seu cargo?

- Analista
- Técnico
- Docente
- Outros.

3- Qual é seu nível de escolaridade?

- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4- Há quanto tempo você trabalha na instituição?

- Menos de 1 Ano
- 1 a 2 anos
- a 4 anos
- a 7 anos
- 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

5- Qual é a sua lotação?

- Campus

- Reitoria
- 6- A equipe do setor em que você está lotado, tem quantos membros?
  - Até 1 Membro
  - de 2 a 5 Membros
  - de 6 a 10 Membros
  - de 11 a 20 Membros
  - Acima de 20 Membros
- 7- Qual é sua área de atuação?
  - Gestão e governança organizacional
  - Gestão de pessoas
  - Gestão de contratação
  - Gestão de TI

### **Gestão e governança organizacional**

É o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma organização é dirigida, administrada ou controlada.

1- Na sua opinião, qual o nível de excelência de governança organizacional do seu instituto?

2- A gestão e governança organizacional do meu Instituto é administrada de maneira prática e efetiva.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3- Você conhece a estratégia organizacional da sua instituição?

- Sim
- Não
- Parcialmente

4- Quais processos já foram implantados para melhorar a gestão organizacional da sua instituição?

- Definição de critérios para aprimorar a capacidade da alta administração ex. (critérios e procedimentos para escolha da alta administração).
- Definição de metas institucionais para avaliar os membros da alta administração.
- Criação de uma comitê (ou comissão) interno de gestão organizacional.
- Criação de mecanismos de monitoramento de gestão organizacional.

- Criação de um programa de integridade (conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção).
- Criação e monitoramento de indicadores de desempenho da gestão organizacional.
- Nenhum / desconheço.

5- A gestão de riscos organizacional na minha instituição é realizada de forma organizada e transparente.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6- Na sua opinião, quais processos já foram implantados no seu instituto para apoiar a de gestão de riscos?

- Definição de critérios de análise e avaliação de riscos da instituição.
- Criação de um canal de comunicação para compartilhamento das informações.
- Formalização de processos de gestão de riscos.
- Criação de um documento para tratamentos dos riscos.
- Monitoramento dos riscos identificados.
- Nenhum / desconheço.

7- Com relação a estratégia organizacional da minha instituição, todos os processos organizacionais são bem implementados.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8- No âmbito da Estratégia da Organização, quais processos já foram implementados?

- Definição de um modelo de gestão de pessoas.
- Monitoramento de desempenho da gestão de pessoas.
- Criação de objetivos , indicadores e metas para a gestão de pessoas.
- Definição de um modelo de gestão da tecnologia da informação.
- Criação de diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação.
- Criação de um comitê de tecnologia da informação.
- Definição de diretrizes para avaliação de desempenho dos serviços de TI.
- Criação de um modelo e gestão de contratos.
- Definição de diretrizes da contratação.
- Definição de papéis e responsabilidades de gestão de contratos.

- Nenhum / desconheço.
- Outros

9- A minha instituição fornece diretrizes e acesso à informação no que se refere a transparência e a prestação de contas da instituição.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10- No âmbito do controle para promover a transparência e a prestação de conta. Quais processos já foram implementados?

- Definição de diretrizes para acesso à informação.
- Criação de uma avaliação do nível de satisfação das partes interessadas com as informações disponibilizadas
- Criação de uma agenda de compromissos públicos dos membros da alta administração.
- Emissão de relatórios auditorias internas e prestações de contas em sítios oficiais da internet, ressalvados o amparados por lei.
- Definição de diretrizes para recebimento , tratamento e acompanhamento de denúncias.
- Criação de mecanismos para apurar as denúncias.
- Nenhum / desconheço.
- Outros

11- No seu instituto, quais são os programas utilizados para melhoria da gestão organizacional?

- Desburocratização.
- Qualidade e produtividade.
- Treinamento e desenvolvimento.
- Modernização.
- Melhoria de processos internos.
- Racionalização do serviço público.
- Nenhum / desconheço.
- Outros

12- Na minha instituição, a equipe de gestão organizacional tem processos apropriados para assegurar a otimização das suas atividades.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13-Você acha que seu trabalho será facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa?

- Sim
- Não
- Parcialmente

14-Você considera necessária alguma melhoria nos processos de gestão e governança organizacional do seu instituto?

- Sim
- Não

15- Quais sistemas e práticas são usados para apoiar a gestão e a governança organizacional no seu instituto?

16- No seu instituto quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança organizacional?

17- Na sua opinião, quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória do seu instituto para a melhoria da gestão governança organizacional ?

### **Gestão de pessoas**

É uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

1- Na sua opinião, qual o nível de excelência de governança corporativa do seu instituto?

2- Na sua opinião, como você avalia a gestão de pessoas do seu instituto?

3- No âmbito do planejamento de gestão de pessoas, quais processos já foram implementados?

- Criação de objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função(subsistema) de gestão de pessoas.
- Verificação do cumprimento das políticas de gestão de pessoas.
- Definição de perfis profissionais desejados para cada cargo ou equipe.
- Revisão periódica das responsabilidades atribuídas.
- Nenhum / desconheço.

4- Na sua opinião, a escolha dos gestores contempla os requisitos necessários em termos de competências e qualificações para o cargo.

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5- Estou muito satisfeito com relação às medidas que são tomadas pela gestão do meu instituto para melhorar o ambiente de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6- Quais processos já foram implantados na sua organização para melhorar o ambiente de trabalho?

- Criação de pesquisas de clima organizacional, qualidade de vida e satisfação do trabalho.
- Criação de condições mais flexíveis e estimulantes para a realização do trabalho vistas ao aumento de desempenho.
- Criação de programas para melhorar a qualidade de vida no trabalho.
- Criação de avaliações de desempenho individual.
- Criação de programas de recompensas.
- Nenhum / desconheço.
- Outros.

7- No seu instituto, quais são os programas utilizados para melhoria de atividades de aprendizado e crescimento profissional?

- Treinamentos.
- Palestras.
- Conferências ou cursos.
- Formam equipes de trabalho multidisciplinar.
- Nenhum / desconheço.
- Outros.

8-Na sua opinião, a equipe de gestão de pessoas tem os processos apropriados para assegurar a otimização das atividades.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9-Você acha que seu trabalho será facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa?

- Sim
- Não
- Parcialmente

10- Quais sistemas e práticas são usadas para apoiar a gestão de pessoas do seu instituto?

11- No seu instituto, quais são as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão de pessoas?

12- Na sua opinião, quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória do seu instituto para a melhoria da gestão de pessoas ?

### **Gestão de contratação**

É um processo que tem como objetivo maximizar o desempenho operacional do seu negócio, ao mesmo tempo, que reduz riscos financeiros.

1- Na sua opinião, qual o nível de excelência de governança corporativa do seu instituto?

2- Na sua opinião, como você avalia a gestão de contratos de seu instituto?

3- No âmbito de promover a integridade na área de contratações, quais processos já foram implementados?

- Criação de incentivos para promover a integridade na área de contratações, por exemplo: normativos para limitar a receber benefícios ou que impeçam negócios pessoais
- Definição de perfis profissionais desejados para ocupações de gestão da área.
- Criação de mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações.
- Definição de critérios para avaliação de desempenhos dos gestores da área.
- Criação de processos de documentos para planejamento de cada uma das contratações.
- Definição interna de papéis e responsabilidade dos colaboradores.
- Definição dos processos para a gestão de contratos.
- Criação de normas, fiscalização e procedimentos padronizados.
- Nenhum / desconheço.
- Outros.

4- Na sua opinião, como você avalia a gestão de riscos em contratos da sua instituição?

5- Quais processos já foram implantados para gerir os riscos do seu instituto?

- Definição de responsáveis pelas ações de tratamentos de riscos.

- Identificação, análise e avaliação de riscos.
- Tratamento dos riscos identificados.
- Definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos.
- Realização da gestão de riscos em todas as etapas da contratação.
- Nenhum / Desconheço.
- Outros.

6- Quais processos foram implementados para estabelecer metas formais de economia financeira dos contratos?

- Criação de metas orçamentárias formais de redução de despesa.
- Disponibilização do levantamento de todas as despesas essenciais, tanto obrigatórias quanto discricionárias, ao cumprimento de sua missão institucional.
- Alocação dos recursos de acordo com o levantamento e quantificação das despesas essenciais e com os riscos de insuficiência orçamentária
- Priorização e a alocação de recursos em projetos em andamento, em detrimento de novos projetos.
- Definição das prioridades que demandam recursos orçamentários.
- Criação do mapa de controle da execução orçamentário-financeira das prioridades escolhidas.
- Nenhum / desconheço.

Outros.

7- Seu instituto nomeia uma equipe de planejamento da contratação ?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sabe informar

8- Seu instituto adota as recomendações do Guia de Boas Práticas em Contratação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sabe informar

9- Seu instituto cria todos os artefatos de contratação recomendados pelo guia de boas práticas do TCU?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sabe informar

10- Considero que são necessárias melhorias para o processo de gestão de contratos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11- Você acha que seu trabalho será facilitado, caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa?

- Sim
- Não
- Parcialmente

12- Quais sistemas e práticas são usadas para apoiar a gestão de contratos da sua instituição?

13- No seu instituto quais as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão de contratos?

14- Quais as lições aprendidas ao longo da trajetória para a melhoria da gestão de contratos?

### **Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação**

É o conjunto de atividades, projetos e metodologias criadas com recursos de computação ou não com a finalidade de alinhar a TI ou Tecnologia da Informação às estratégias do negócio.

1- Na sua opinião, qual o nível de excelência de governança corporativa do seu instituto?

2- Na sua opinião, como você avalia a gestão de TI do seu instituto?

3- A TI está alinhada com os objetivos e necessidades organizacionais estabelecidos pela alta administração da Instituição.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4- Quais processos já foram implantados no seu instituto, para otimizar os processos de TI?

- Criação de um planejamento de tecnologia da informação.
- Definição de critérios para orientar a seleção e a priorização das iniciativas de TI (projetos e ações).

- Formalização dos processos de planejamento de TI (normas internas, guia ou instrumento particular).
- Avaliação periódica do desempenho e conformidade dos processos de planejamentos de TI
- Nenhum / desconheço.
- Outros.

5- Quais processos para melhorar os serviços de tecnologia da informação foram implementados no seu instituto?

- Criação de um catalogo de serviços de TI.
- Definição de metas para cada serviços TI.
- Criação de processos de gestão de mudanças.
- Criação de uma base de dados consolidada e com as configurações dos serviços e ativos de TI.
- Definição dos processos de gestão de configuração e ativos .
- Formalização dos processos de incidentes.
- Nenhum / desconheço.
- Outros.

6- Quais processos foram implementados na gestão de riscos de TI.

- Criação de processos de gestão de riscos de TI.
- Definição de um plano de tratamento de riscos de TI.
- Avaliação do desempenho e conformidade da gestão de riscos de TI..
- Criação de um plano de gestão de continuidade dos serviços de TI.
- Criação de processos de continuidade dos serviços de TI.
- Nenhum / desconheço.
- Outros.

7- Como você avalia a política de segurança da informação do seu instituto?

8- Quais processos já foram implementados em relação a política de segurança da TI do seu instituto?

- Criação de uma política de segurança da informação.
- Criação de diretrizes para conscientização, treinamento e educação em segurança da informação.
- Comunicação ampla da política de segurança.
- Revisão e atualização da política de segurança da informação periodicamente.
- Criação de um comitê de segurança da informação.
- Definição de controles de acesso à informação e aos ativos associados a informação.
- Nenhum / desconheço.
- Outros.

9- As decisões relacionadas à TI (como prioridades, investimentos e responsabilidades) são transparentes e bem compreendidas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10- Quais dos processos abaixo são utilizados nos projetos de desenvolvimento de software do seu instituto?

Criação de programas de capacitação de pessoal para gerir o software.

Criação de uma base de dados consolidada(portfólio) de projetos de tecnologia.

Gerenciamento de escopo, custos, uso de recursos e cumprimento de prazos.

Definição dos processos de gestão de projetos de TI.

Avaliação do desempenho e a conformidade do processo de gestão de projetos de TI.

Nenhum / desconheço.

Outros.

11- Acho que é necessário fazer melhoria no processo de gestão de TI.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12- Você acha que seu trabalho será facilitado , caso tenha um processo mais específico voltado aos institutos federais, orientando qual o melhor caminho para implantar a governança corporativa?

- Sim
- Não
- Parcialmente

13- Quais sistemas e práticas são usadas para apoiar a gestão e governança de TI?

14- No seu instituto quais as maiores dificuldades para implementar as boas práticas da gestão e governança de TI?

15- Na sua opinião, quais são as lições aprendidas ao longo da trajetória para a melhoria da gestão e governança de TI ?

## APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS INSTITUTOS FEDERAIS.

1- Você já participou de alguma apresentação ou obteve conhecimento prévio a partir de artigos abordando o conteúdo do guia?

- Sim
- Não

2- Quanta informação você tinha anteriormente à apresentação do guia sobre a forma de implementar governança corporativa no seu instituto?

- Toda a informação
- A maioria das informações
- Parte da informação
- Um pouco de informação
- Nenhuma informação

3- O conteúdo e a apresentação ajudaram você a obter novos conhecimentos sobre governança corporativa.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

4- Considerando o que foi apresentado, quais são suas chances de recomendar esse guia para colegas?

- Alta
- Media
- Baixa
- Nenhuma

5- Em geral, quão satisfeito você está com o conteúdo que foi apresentado no guia?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

6- Como você classificaria o conteúdo apresentado no guia?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

7- Indique o seu nível de concordância para a frase: “o conteúdo abordado no guia é importante para meu instituto”.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

8- Indique o seu nível de concordância para a frase: "o guia como todo, apresenta uma extensão ideal (nem muito longa, nem muito curta)".

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

9- O guia será um facilitador para implantar a governança corporativa na minha instituição.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

10- O guia é de fácil entendimento sobre os principais conceitos e práticas de governança corporativa.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

11- O guia é de fácil aplicação prática no meu instituto.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

12- Na sua opinião, quais são os principais benefícios do guia?

13- Na sua opinião, quais são as principais limitações do guia?

14- Você teria algum comentário ou sugestão para melhorar a aplicabilidade e facilidade de uso do guia? Qual (is)?

15- A solução apresentada é capaz de executar as atividades definidas para realizar a implementação de governança corporativa?

16-A solução apresentada contribui para que a implementação da governança corporativa seja realizada e avançada em curto tempo?

17-Os processos apresentados podem ser utilizados para outros órgãos públicos?

18-A solução apresentada é de fácil compreensão e uso?