

# **AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL DA UFMS**



**Campo Grande/MS**  
**Julho/2018**





## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. OBJETIVO E ESCOPO DOS TRABALHOS.....	5
3. RESULTADO DOS EXAMES .....	5
3.1. ÁREA DE EXAME: Governança Pública.....	5
3.1.1. ASSUNTO: Levantamento de Governança Organizacional Pública realizado pelo TCU – Ciclo 2017.....	5
3.1.1.1.Informação: Temas avaliados no questionário do TCU.....	5
3.1.1.2.Informação: Ranking entre as Universidades Federais Brasileiras nos Índices de Governança Pública.....	9
3.1.1.3.Informação: Questões de Governança em que a UFMS está em posição inferior em relação à média das outras organizações públicas avaliadas: .....	11
I. Índice de governança pública: .....	11
II. Índice de governança e gestão de pessoas: .....	12
III. Índice de capacidade em gestão de pessoas:.....	13
IV. Planejamento de TI, Nível de Serviços de TI, Estrutura de Segurança e Gestão de Segurança.....	14
V. Capacidade de gestão de pessoal de TI.....	15
VI. Risco em TI, Contratação em TI e Desempenho em TI .....	16
VII. Capacidade em gestão de contratações:.....	17
3.1.2. ASSUNTO: Levantamento de Governança Organizacional Pública realizado pelo TCU – Ciclo 2018.....	18
3.1.2.1.Informação: Temas avaliados no questionário do TCU (Ciclo 2018) e avanços com relação ao Ciclo de 2017.....	18
3.1.2.2.Informação: Pontos críticos de Governança Pública que a UFMS não adota, em maior parte ou na sua totalidade, considerando a Autoavaliação do Perfil de Governança Pública do TCU – Ciclo 2018:.....	20
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	25



## 1. INTRODUÇÃO

A razão que motivou este trabalho foi o levantamento de dados feito pelo Tribunal de Contas da União sobre o Perfil de Governança e Gestão das organizações públicas federais, realizado no exercício de 2017, cujos resultados serviram de norte para que a Administração avaliasse quais os mecanismos de governança ainda não são adotados atualmente.

Cabe destacar, também, que o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, trouxe em seu art. 2º a conceituação para o tema:

*I - Governança Pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.*

Desta forma, percebemos a importância da temática, na qual o Decreto estabeleceu não só uma conceituação legal para governança pública, mas também que a auditoria interna de cada órgão ficasse responsável por melhorar os controles e a governança, conforme art. 18, que segue:

*Art. 18. A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:*

*I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;*

*II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e*

*III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.*

Oportunamente, aproveitando a identificação de algumas fragilidades nas situações verificadas, com base nos dados coletados, esta unidade de Auditoria Interna procedeu às avaliações consolidando-as no presente relatório.

Assim, o trabalho foi desenvolvido de acordo com os critérios da oportunidade e relevância, já que, sobre este assunto, no Voto do Ministro Relator João Augusto Ribeiro Nardes ao Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário, destacou-se:

*62. Este levantamento, em particular, apresenta resultados que confirmam um mantra que temos repetido ao longo dos últimos anos: que uma das causas*

AUDITORIA INTERNA/COUN





**primárias de todos os problemas percebidos é a baixa qualidade da governança pública conduzida por todos os entes da federação.** De fato, o trabalho conseguiu sistematizar informações a respeito do tema em âmbito nacional por meio da identificação de pontos vulneráveis e graves a serem corrigidos para induzir melhorias nessas áreas.

[...]

**65. Conhecendo o ponto de partida, ficará mais fácil a definição de onde se quer chegar e em que tempo.** A visão sistêmica, ou a “visão da floresta”, da governança pública nacional está posta e demonstra que há um grande espaço a ser aprimorado na busca da essência dessa relevante matéria: a criação de valor público na ação do Estado.

**66. A análise comparativa do nível de governança em que se encontra cada organização, comparativamente às demais no mesmo segmento, será um indutor na busca de melhores práticas de gestão e governança** pelos próprios gestores e governantes.

[...]

68. Além disso, esse tipo de trabalho mitiga a enorme dificuldade que os órgãos de controle externo encontram em realizar auditorias em todos os seus jurisdicionados, uma vez que **permite, por meio da autoavaliação de cada um deles entender os problemas estruturais em cada setor e adotar medidas para garantir suas correções**, bem assim priorizar as auditorias sobre o sistema de controle interno, verificando se a gestão de riscos existe, se a função auditoria interna está implementada, e se estas duas, sob patrocínio da alta administração e do colegiado superior, estão de fato contribuindo para a melhoria da governança pública. [Grifamos]

Destarte, o Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário autorizou a Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdministração) realizar o mesmo levantamento nos próximos cinco anos, conforme item 9.5.6:

*9.5.6. autue, nos termos do art. 241, II, do Regimento Interno do TCU, processo na modalidade Acompanhamento, tendo em vista a metodologia utilizada neste trabalho, com o objetivo de avaliar, por um período de cinco anos, a capacidade de governança e gestão de órgãos e entidades jurisdicionados e, dessa forma: identificar riscos sistêmicos, subsidiar o TCU e o Congresso Nacional com informações de qualidade sobre a governança e a gestão das organizações públicas, orientar a atuação deste Tribunal na seleção de unidades a serem auditadas, estimar a própria contribuição do TCU no aperfeiçoamento da governança e da gestão públicas e acompanhar o desenvolvimento institucional brasileiro;*

Dessa forma, conforme ressaltado no Voto do Ministro Relator João Augusto Ribeiro Nardes, tem-se a oportunidade de contribuir para a melhoria da governança pública da UFMS, e priorizar os futuros trabalhos de auditoria nas áreas que apresentam maiores fragilidades.



## **2. OBJETIVO E ESCOPO DOS TRABALHOS**

O trabalho foi realizado com a finalidade de: 1) avaliar o perfil de governança da UFMS, por meio de comparação com o resultado de outras organizações públicas; 2) destacar os avanços e as principais ações adotadas pela gestão a partir do levantamento feito pelo TCU sobre a Governança Organizacional – Ciclo 2017; e 3) subsidiar a proposta de plano de ação para melhorar os índices de governança e gestão públicas.

Para tanto, foram utilizadas como técnicas de auditoria indagações escritas e orais, por meio de entrevista com os principais representantes dos macroprocessos avaliados, bem como reuniões com o Comitê de Governança, Riscos e Controle da UFMS, com a finalidade de identificar quais práticas de governança a Universidade adota, e discutir as fragilidades e as possíveis soluções para o aperfeiçoamento dos mecanismos que possam ser utilizados pela administração no sentido de aprimorar a governança institucional.

Os trabalhos foram realizados pela Auditora Anne Caroline Silveira, e pelo Chefe da Auditoria Interna Kleber Watanabe Cunha Martins, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal no mês de julho de 2018. Nenhuma restrição foi imposta à realização dos exames.

Todos os documentos citados encontram-se disponíveis no processo nº 23104.017278/2018-91.

## **3. RESULTADO DOS EXAMES**

### **3.1. ÁREA DE EXAME: Governança Pública**

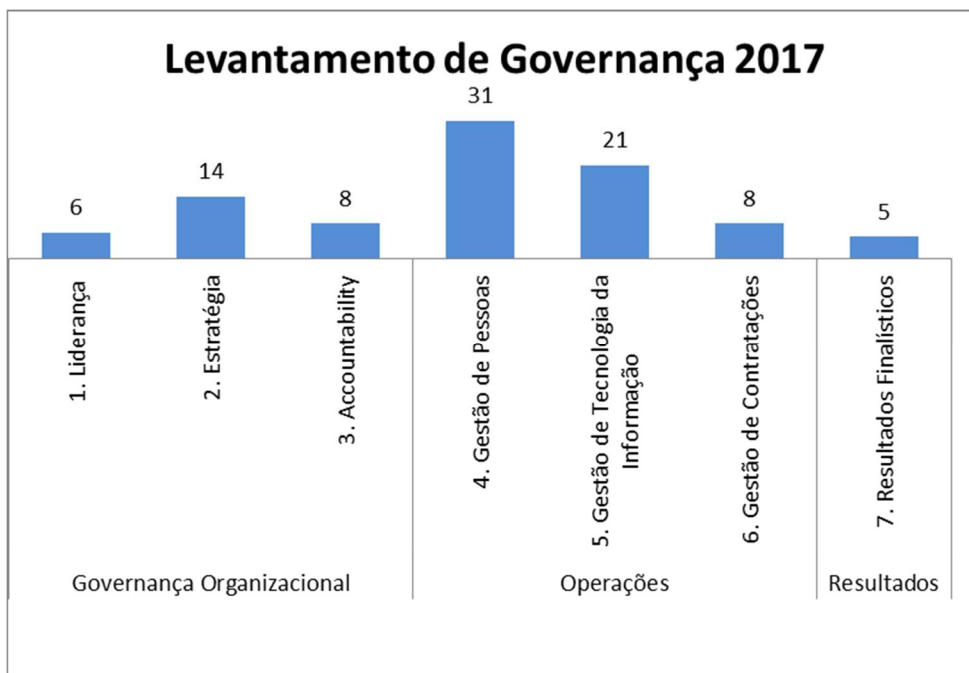
#### **3.1.1. ASSUNTO: Levantamento de Governança Organizacional Pública realizado pelo TCU – Ciclo 2017**

##### **3.1.1.1. Informação: Temas avaliados no questionário do TCU**

Entre os anos de 2013 e 2016, foram realizados pelo TCU levantamentos de governança e gestão em quatro temas distintos: tecnologia da informação, pessoas, contratações, e governança pública.

Em 2017, considerando que a governança e gestão perpassam todas as funções corporativas, o TCU reuniu os quatro temas abordados nesses levantamentos, integrando-os em um só instrumento de auto avaliação, de forma a possibilitar uma análise mais ampla por parte do Tribunal e das demais partes interessadas.

O questionário utilizado no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017 contém um total 93 questões, dividido em três grupos, subdivididos nas seguintes áreas:



**Figura 01:** Quantidade de questões por tema.

Fonte: Elaborado pela Auditoria Interna

**Quadro 01:** Relação de tópicos avaliados de acordo com cada tema.

TEMAS	TÓPICOS
Governança Organizacional	1000. Liderança (Tema 1) 1100. Liderança 1110. Estabelecer o modelo de governança da organização 1120. Gerir o desempenho da alta administração. 1130. Zelar por princípios de ética e conduta.
	2000. Estratégia (Tema 2) 2100. Estratégia
	2110. Gerir os riscos da organização. 2120. Estabelecer a estratégia da organização 2130. Promover a gestão estratégica
	3000. Accountability (Tema 3) 3100. Accountability 3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas. 3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna.
Operações	4000. Operações 4100. Gestão de Pessoas (Tema 4) 4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas. 4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores 4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes 4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados 4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores 4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável

AUDITORIA INTERNA/COUN

Av. Costa e Silva, S/N – Cidade Universitária - Campo Grande/MS- CEP 79070-900  
fone: (67) 3345-7976 - e-mail: [auditoriainterna@ufms.br](mailto:auditoriainterna@ufms.br) – <http://www.ufms.br>



	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores 4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores  4200. Gestão de tecnologia da informação (Tema 5) 4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação 4220. Gerir serviços de tecnologia da informação 4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação 4240. Gerir riscos de tecnologia da informação 4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação 4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação 4270. Executar processo de software 4280. Gerir projetos de tecnologia da informação  4300. Gestão das contratações (Tema 6) 4310. Realizar planejamento das contratações 4320. Estabelecer processos de trabalho de contratações 4330. Gerir riscos em contratações
<b>Resultados</b>	5000. Resultados 5100. Resultados Finalísticos (Tema 7) 5110. Prestar serviços públicos com qualidade. 5120. Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade.

Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

As respostas da UFMS para as 93 (noventa e três) questões estão representadas no quadro 02, de acordo com a seguinte distribuição:

**Quadro 02:** Respostas da UFMS por tema – Ciclo 2017

Situação	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7	Total
Não adota								
Há decisão formal				4	2			6
Adota (questões E)*		1	1	1	6	3		12
Adota em menor parte		1		3				4
Adota parcialmente		3		17	5	2		27
Adota em maior parte	6	9	7	6	8	3	5	44
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>93</b>

(\*) Questões objetivas a respeito da adoção formal ou não de determinado documento ou política interna.

Fonte: Elaborado pela Auditoria Interna

A partir do Acórdão nº 588/2018 – TCU – Plenário, o Tribunal de Contas da União divulgou o Relatório Individualizado desta Universidade, considerando os seguintes resultados:

**Quadro 03:** Resultado da autoavaliação da UFMS – perfil de governança pública – Ciclo 2017

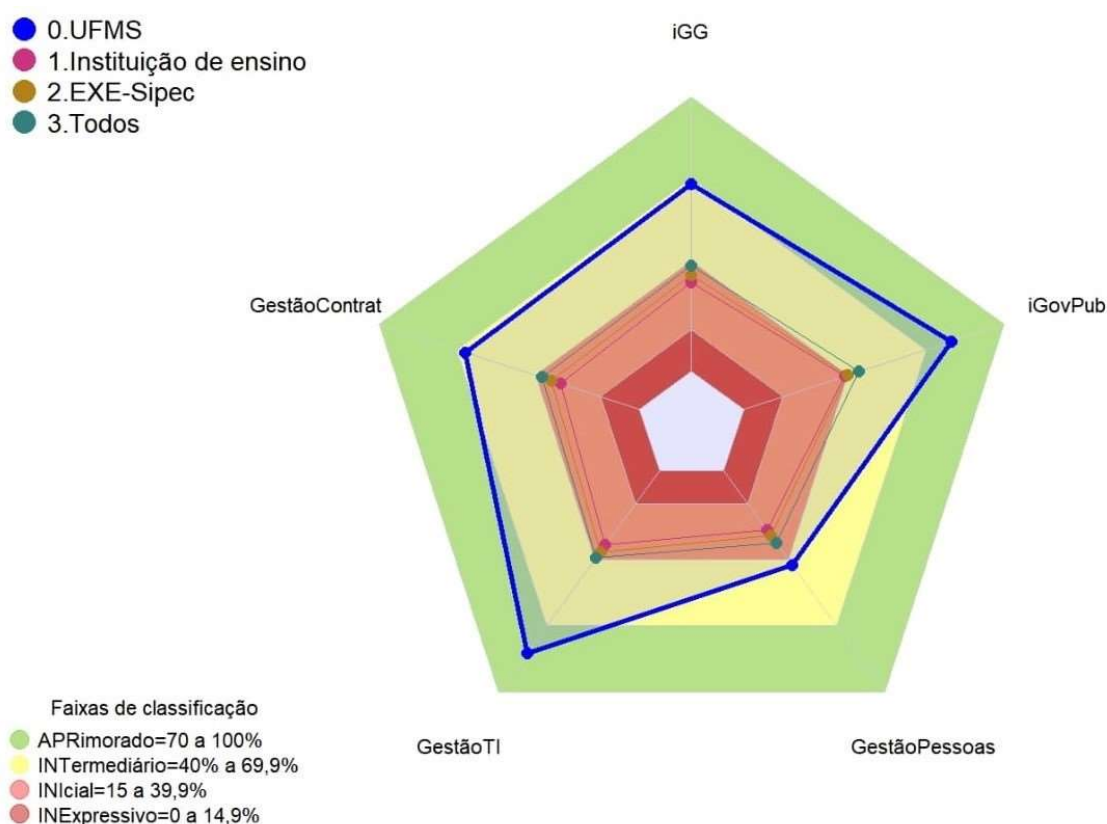
Indicador	Valor
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	68%



<b>iGovPub</b> (índice de governança pública)	80%
<b>iGovPessoas</b> (índice de governança e gestão de pessoas)	60%
<b>GestãoPessoas</b> (índice de capacidade em gestão de pessoas)	43%
<b>iGovTI</b> (índice de governança e gestão de TI)	87%
<b>GestãoTI</b> (índice de capacidade em gestão de TI)	82%
<b>iGovContrat</b> (índice de governança e gestão de contratações)	70%
<b>iGovContrat</b> (índice de capacidade em gestão de contratações)	70%

Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

A figura 02 representa os resultados da autoavaliação da UFMS em comparação com a resposta das 488 organizações públicas do Poder Executivo, incluindo-se 114 Instituições de Ensino:



**Figura 02:** Resultado geral da autoavaliação da organização em relação a seu contexto

Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

Percebe-se que, de forma geral, a UFMS está a frente de outras organizações públicas nas áreas avaliadas, apresentando estágio aprimorado nos índices de governança pública, de capacidade de gestão de TI e de gestão de contratações, mas intermediário no índice de capacidade de gestão de pessoas.





### 3.1.1.2. Informação: Ranking entre as Universidades Federais Brasileiras nos Índices de Governança Pública

Com base nos resultados individuais de 60 (sessenta) Universidades Federais que responderam o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017, elaboramos um ranking em ordem decrescente, de acordo com o índice integrado de governança e gestão públicas (IGG), composto pelo índice de governança pública, de governança e gestão de pessoas, de governança e gestão de TI, de governança e gestão de contratações e pelo índice de resultados.

**Quadro 04:** Resultado Levantamento De Governança E Gestão Pública - Ciclo 2017 (TCU)

	ÓRGÃO	IGG	IGovPub	Gestão Pessoas	Gestão TI	Gestão Contratos
1	UFLA	72%	58%	85%	89%	58%
2	<b>UFMS</b>	<b>68%</b>	<b>80%</b>	<b>43%</b>	<b>82%</b>	<b>70%</b>
3	UFPB	62%	45%	85%	50%	70%
4	UFRPE	57%	60%	58%	59%	55%
5	UFRN	52%	42%	79%	65%	23%
6	UFRA	50%	54%	53%	41%	55%
7	UFS	44%	32%	64%	52%	27%
8	UNIFESP	43%	50%	28%	51%	46%
9	UNIFAP	42%	51%	49%	39%	27%
10	UNIVASF	40%	57%	29%	32%	48%
11	UFMT	40%	50%	22%	62%	29%
12	UFPEL	39%	50%	24%	48%	34%
13	UFV	39%	53%	26%	48%	24%
14	UFFS	39%	48%	20%	42%	51%
15	FURG	38%	46%	50%	16%	43%
16	UFSJ	38%	44%	42%	24%	43%
17	UFTM	37%	36%	36%	33%	43%
18	UNIPAMPA	36%	50%	20%	40%	40%
19	UFG	35%	38%	28%	42%	33%
20	UNIR	35%	34%	16%	30%	59%
21	FUB	35%	51%	19%	23%	46%
22	UFOP	35%	42%	28%	38%	37%
23	UNIFESSPA	35%	38%	17%	36%	45%
24	UFC	34%	25%	34%	42%	36%
25	UFERSA	34%	34%	26%	41%	35%
26	UFMG	33%	40%	38%	29%	18%
27	UFRGS	33%	20%	48%	48%	15%
28	UNIFAL	33%	59%	19%	22%	33%
29	UNIFEI	33%	38%	21%	44%	29%
30	UFPA	32%	44%	49%	29%	14%



31	UFPI	31%	45%	25%	28%	24%
32	UFABC	31%	34%	20%	44%	26%
33	UFSM	30%	33%	33%	25%	30%
34	UFOB	30%	28%	26%	23%	40%
35	UFAM	29%	35%	21%	21%	40%
36	UFU	29%	43%	31%	18%	27%
37	UFBA	28%	22%	18%	37%	33%
38	UFT	28%	44%	21%	32%	19%
39	UFSCAR	28%	39%	31%	26%	21%
40	UFVJM	27%	40%	10%	33%	29%
41	UNILA	27%	18%	26%	25%	34%
42	UFRJ	26%	29%	26%	23%	30%
43	UFCG	24%	30%	18%	13%	31%
44	UFCSPA	24%	32%	16%	20%	24%
45	UFSC	23%	25%	10%	16%	40%
46	UFRRJ	23%	23%	20%	37%	12%
47	UFOPA	23%	44%	16%	25%	12%
48	UFSB	23%	31%	8%	12%	35%
49	UFRB	22%	37%	17%	14%	26%
50	UNILAB	22%	28%	10%	16%	26%
51	UFRR	21%	35%	15%	10%	31%
52	UFCA	21%	47%	15%	10%	20%
53	UFJF	20%	30%	19%	26%	6%
54	UFPE	19%	28%	12%	26%	15%
55	UTFPR	18%	13%	19%	19%	18%
56	UFAL	15%	19%	21%	20%	8%
57	UFPR	15%	18%	15%	10%	18%
58	UFGD	15%	28%	14%	9%	16%
59	UFMA	11%	13%	10%	16%	2%
60	UNIRIO	7%	13%	6%	4%	8%

Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

Os resultados demonstram que a maioria das Universidades ainda está em estágio de capacidade inicial e intermediário em governança e gestão. Uma hipótese a se considerar é a falta de integração das áreas consultadas das Universidades, de forma que a consolidação das respostas pode não refletir a realidade da governança e da gestão da Instituição, motivo pelo qual ressalta-se a importância de um Comitê de Governança Institucional constituído para deliberar e aprovar políticas e ações sobre o assunto.

Faz-se necessário, também, um melhor entendimento sobre os assuntos abordados, consultando as orientações do TCU, e que as organizações promovam a sensibilização dos gestores envolvidos, responsáveis pelas respostas, quanto à importância do resultado



do levantamento e da fidedignidade das respostas, como indicador de melhoria da governança institucional.

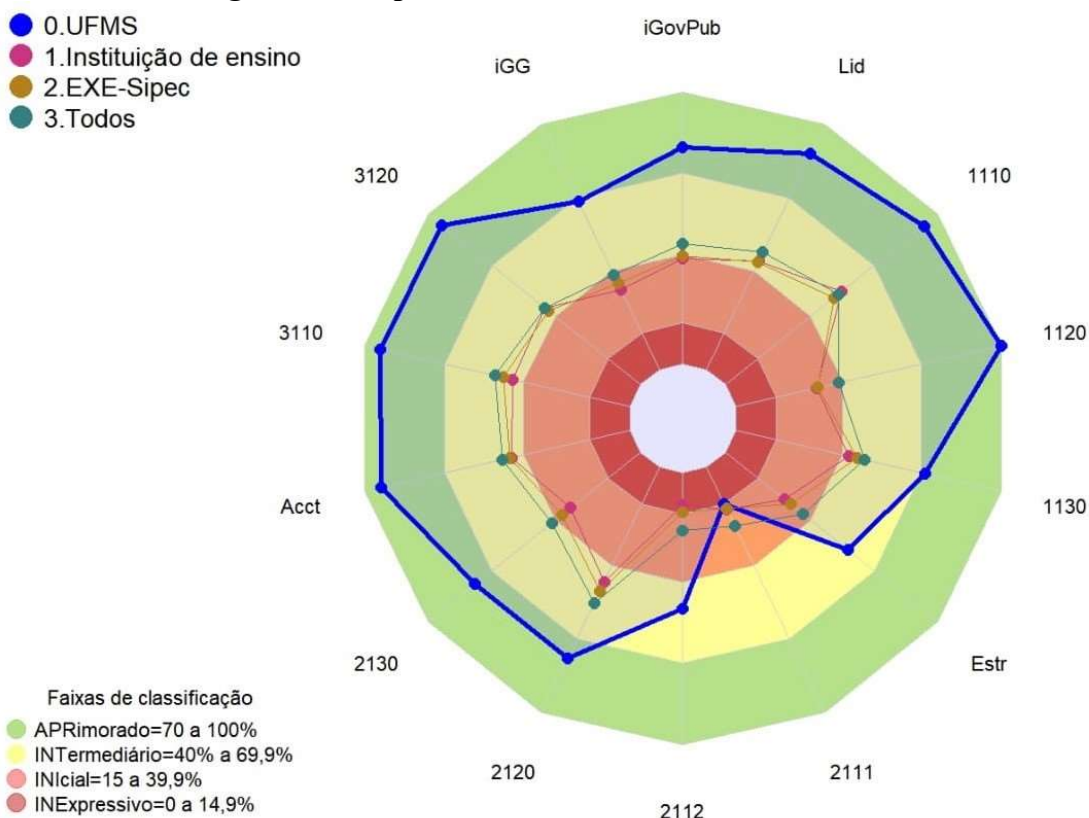
Quanto ao resultado da UFMS, ocupando a segunda posição do ranking, verifica-se que os índices alcançados podem ser aperfeiçoados a partir de um plano de ação, considerando os pontos críticos identificados neste trabalho.

### 3.1.1.3. Informação: Questões de Governança em que a UFMS está em posição inferior em relação à média das outras organizações públicas avaliadas:

Com o objetivo de verificar quais práticas de governança são menos adotadas pela organização, apresentamos os gráficos a seguir que sugerem que a maturidade da governança na UFMS é mais fraca do que outras organizações públicas federais em pontos específicos:

#### I. Índice de governança pública:

- 0.UFMS
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sipex
- 3.Todos



**Figura 03:** Resultado para iGovPub (índice de governança pública)  
Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

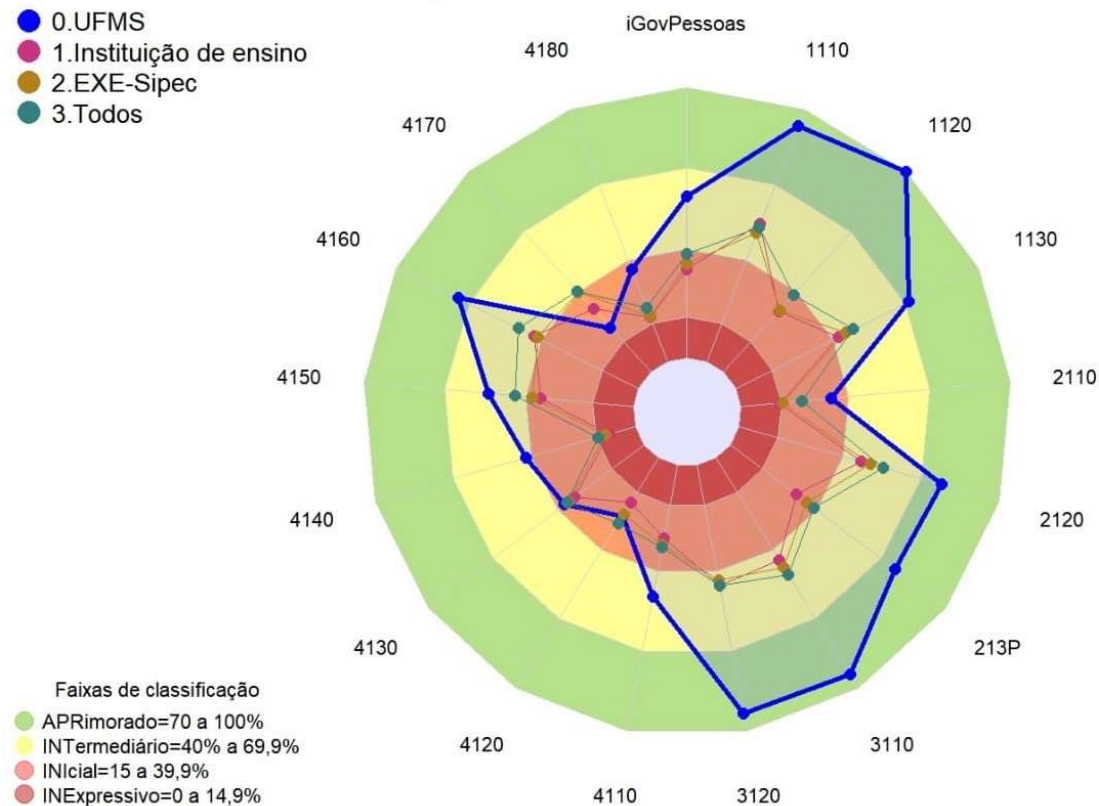
#### 2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido.

*Resposta UFMS: Adota em menor parte*



## II. Índice de governança e gestão de pessoas:

- 0.UFMS
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sipex
- 3.Todos



**Figura 04:** Resultado para iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)

Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

### 4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores:

**4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade.**

**4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.**

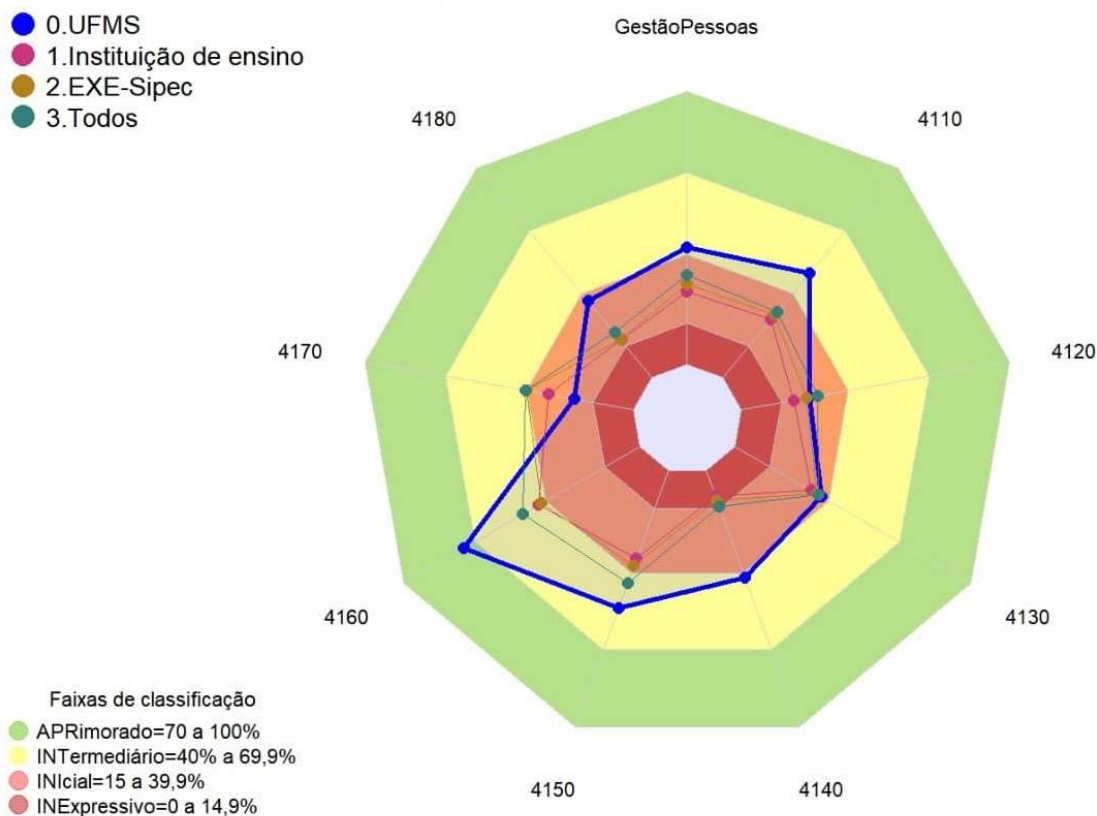
- ☐ b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
- ☐ c) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de pessoas
- ☐ d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

*Resposta UFMS (resposta 4171 e 4172): Adota parcialmente. Com relação aos docentes, as metas individuais estão estabelecidas e constam no Plano de Atividades Docentes - PADOC, monitorado pela Direção da Unidade, cuja execução é registrada no SIADOC, sistema utilizado pela gestão na conferência das atividades exercidas pelos docentes, para fins de progressão e promoção. Técnico não está estabelecido devido ao PCCTAE não prever a mesma sistemática.*





### III. Índice de capacidade em gestão de pessoas:



**Figura 05:** Resultado para GestãoPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)  
Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

**4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores:**

**4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.**

- ☐ b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
- ☐ c) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados
- ☐ d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

*Resposta UFMS: Adota parcialmente. Dentro da área finalística os perfis necessários (práticas ou experiências profissionais) para o cumprimento das atividades relacionadas às áreas acadêmicas estão definidos e documentados nos Editais. As exigências editalícias são conferidas por Banca Examinadora da área específica, por meio das Provas a que estão submetidos os candidatos.*



**4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.**

- ☐ c) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados
- ☐ d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

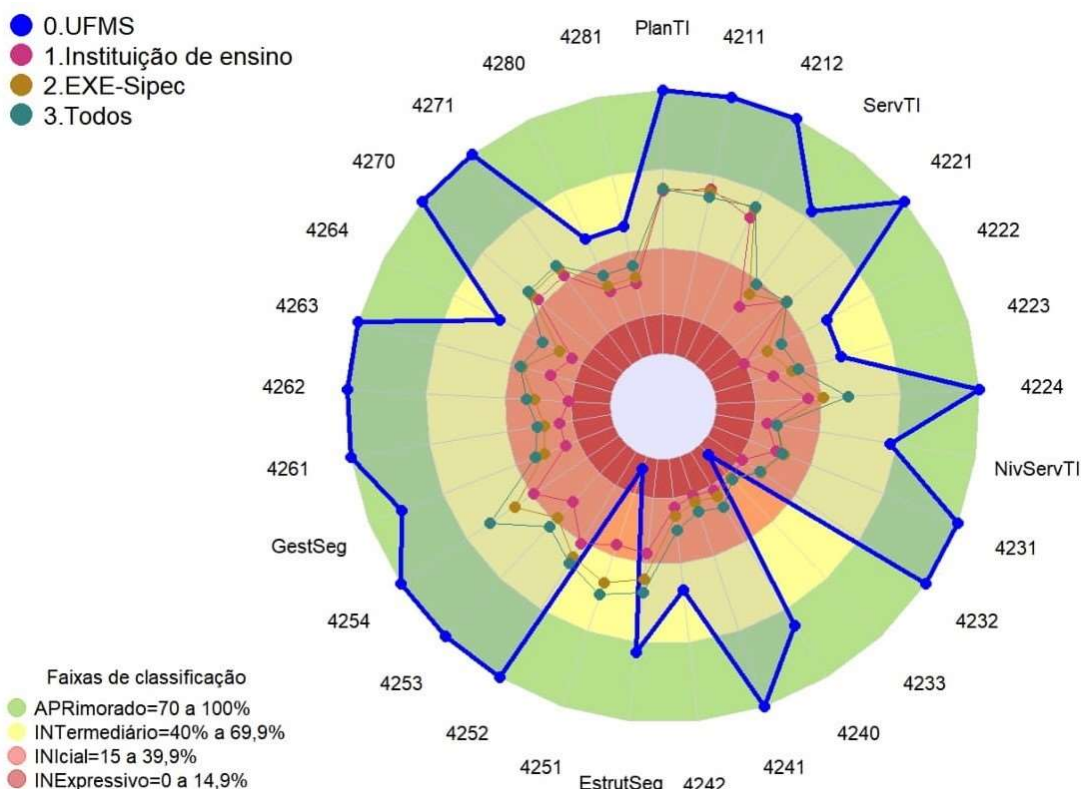
*Resposta UFMS: Adota parcialmente. Os Diretores das Unidades Setoriais são escolhidos em obediência aos critérios da Lei nº 5.540/1968; os Coordenadores de Cursos obedecem aos critérios definidos no Estatuto da UFMS; a nomeação do Chefe da Auditoria Interna é estabelecida em norma própria da CGU (Portaria nº 915/2014); não há perfis profissionais definidos para os demais cargos. Na área de contratações, os pregoeiros são selecionados entre servidores que foram capacitados na área de Pregão.*

**4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.**

- ☐ a) a política que orienta o planejamento da força de trabalho está definida formalmente
- ☐ b) a atualização de quantitativo abrange a área finalística
- ☐ c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
- ☐ d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação
- ☐ e) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de pessoas

*Resposta UFMS: Adota em menor parte.*

#### IV. Planejamento de TI, Nível de Serviços de TI, Estrutura de Segurança e Gestão de Segurança



**Figura 06:** Resultado para Plan. de TI, Nível de Serviço de TI, Estrut. e Gestão de Segurança



Fonte: Relatório individual da autoavaliação – Ciclo 2017 (TCU/2018)

**4233. A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.**

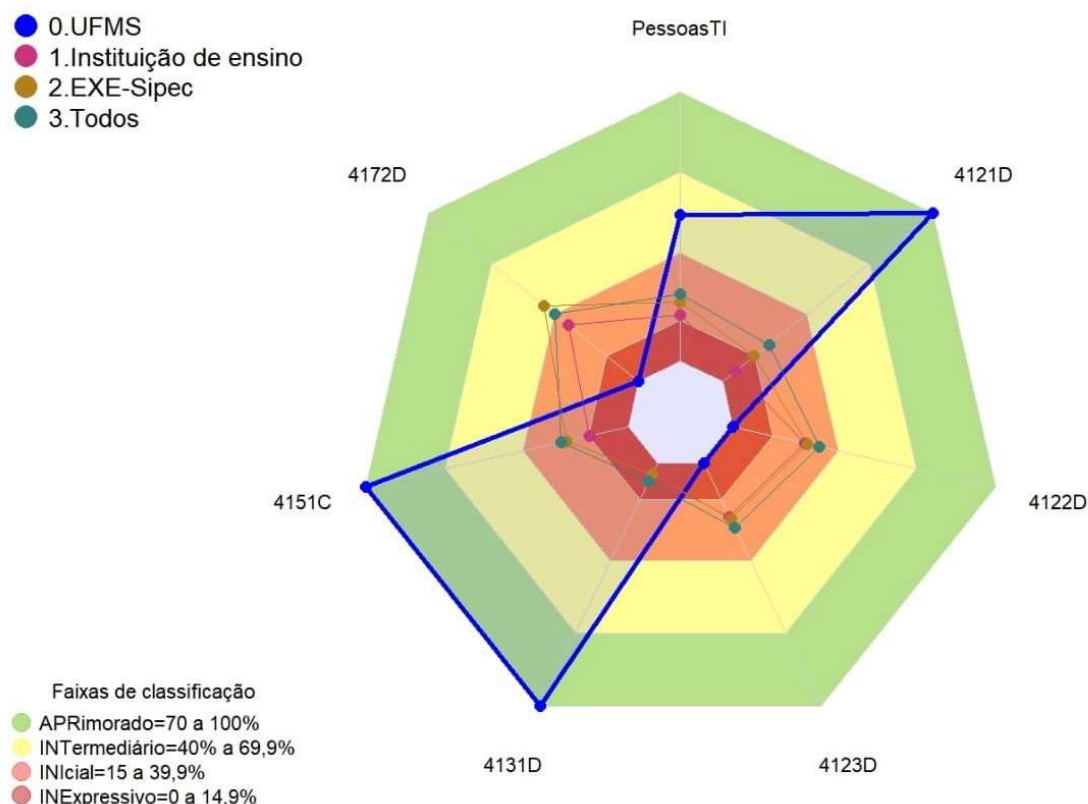
*Resposta UFMS: Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.*

**4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação.**

*Resposta UFMS: Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.*

## V. Capacidade de gestão de pessoal de TI

- 0.UFMS
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sípec
- 3.Todos



**Figura 07:** Resultado para PessoasTI (capacidade de gestão de pessoal de TI)

Fonte: Relatório individual da autoavaliação - TCU/2018

**4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.**

- ☐ d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

**4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.**

- ☐ d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação

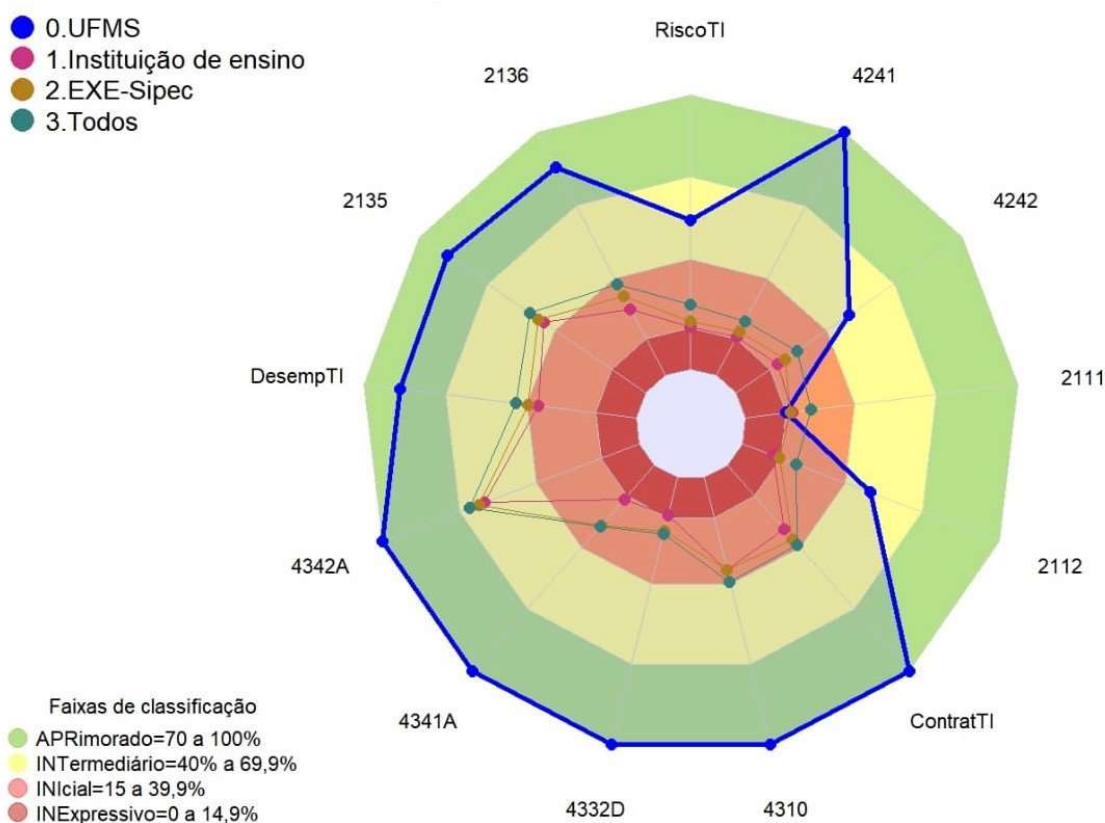


4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.

- ☐ d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

Resposta UFMS (resposta 4122, 4123 e 4172): Não adota

## VI. Risco em TI, Contratação em TI e Desempenho em TI



**Figura 08:** Resultado para Risco em TI, Contratação em TI e Desempenho em TI  
Fonte: Relatório individual da autoavaliação - TCU/2018

**2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido.**

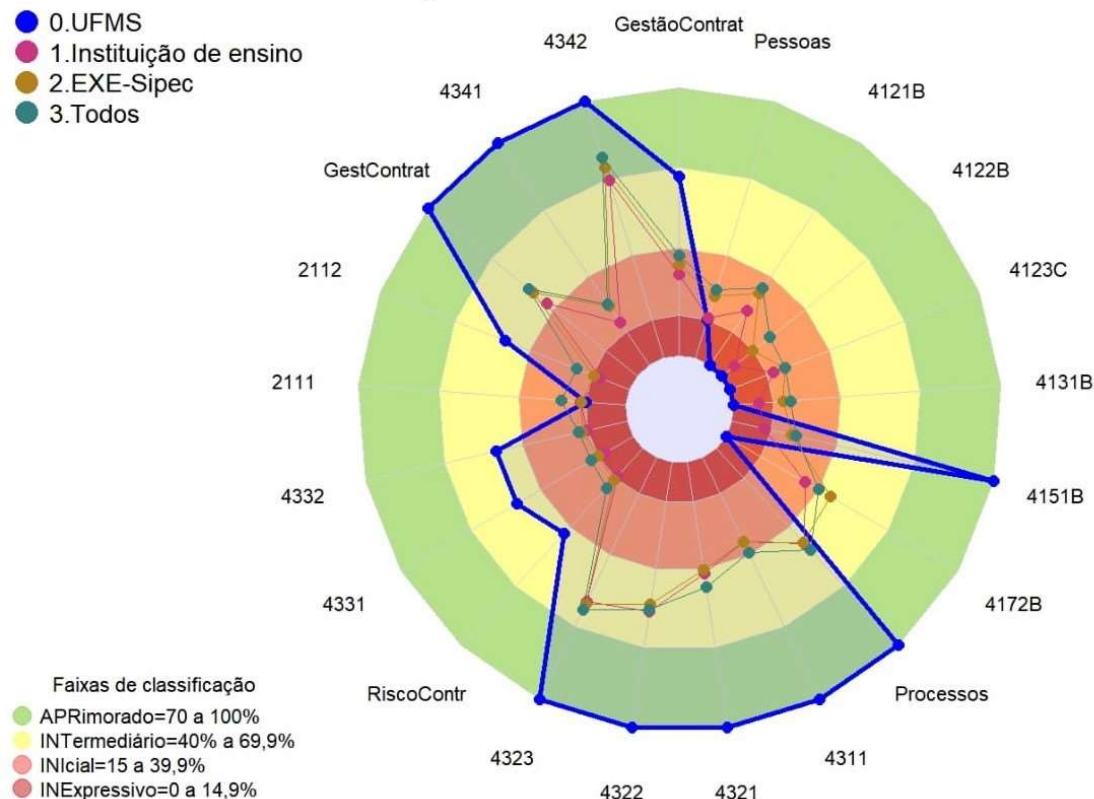
Resposta UFMS: Adota em menor parte.





## VII. Capacidade em gestão de contratações:

- 0.UFMS
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sipex
- 3.Todos



**Figura 09:** Resultado para GestContrat (capacidade em gestão de contratações)

Fonte: Relatório individual da autoavaliação - TCU/2018

### 2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido.

Resposta UFMS: Adota em menor parte.

### 4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.

- ☐ b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados

### 4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.

- ☐ b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados

### 4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.

- ☐ c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações

### 4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados.

- ☐ b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados



4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.

- ☐ d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

Resposta UFMS: (resposta 4121, 4122, 4123, 4131 e 4172): Não adota

### 3.1.2. ASSUNTO: Levantamento de Governança Organizacional Pública realizado pelo TCU – Ciclo 2018

#### 3.1.2.1. Informação: Temas avaliados no questionário do TCU (Ciclo 2018) e avanços com relação ao Ciclo de 2017

Conforme Ofício de Requisição 208/iGG2018-TCU/SecexAdminitração, de 05/06/2018, o Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou acompanhamento sobre a situação de governança e gestão das organizações públicas federais – ciclo 2018, realizado por meio de questionário eletrônico respondido pela UFMS no dia 13/7/2018.

Ao todo, a UFMS respondeu a 100 (cem) questões, nos mesmos temas e tópicos destacados no Quadro 01, da seguinte forma:

**Quadro 05:** Respostas da UFMS por tema – Ciclo 2018

Situação	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7	Total
Não adota								0
Há decisão formal				4	1			5
Adota (questões E)*		1	1	2	7	3		14
Adota em menor parte				1				1
Adota parcialmente		4		9	5			18
Adota em maior parte	8	10	8	17	8	5	6	62
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

(\*) Questões objetivas a respeito da adoção formal ou não de determinado documento ou política interna.

Fonte: Elaborado pela Auditoria Interna

As novas questões referem-se, principalmente a práticas de combate à fraude e corrupção, e a ações relacionadas ao programa de integridade, assuntos inseridos no ordenamento a partir da edição do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, e a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, trazida pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, e Lei nº 11.460, de 26 de junho de 2017.

Nota-se um avanço em 2018 na adoção das práticas de governança nas áreas de gestão de TI e de gestão de pessoas, visto que as questões que ainda eram adotadas em menor parte, ou que somente haviam decisões formais para a adoção, em 2018 passaram a ser adotadas, ainda que em menor parte ou parcialmente, além de práticas que passaram a ser adotadas em maior parte.



Verificou-se, também, que algumas questões respondidas no levantamento anterior como “adotadas parcialmente” foram reavaliadas pelo Comitê de Governança, neste exercício, apontando elementos que justificassem a adoção em maior parte pela organização, ainda que tais práticas já fossem adotadas em exercícios anteriores. Isso significa, portanto, que os índices de governança da UFMS poderiam ter sido ainda maiores no levantamento de 2017, o que a colocaria na primeira posição entre as Universidades autoavaliadas.

As práticas relacionadas abaixo indicam melhoras expressivas a partir do levantamento ocorrido em 2017, o que refletirá em maiores índices de governança nas avaliações posteriores:

**a) Governança Institucional:**

- ✓ A gestão adotou a gestão de riscos para subsidiar a tomada de decisões estratégicas relevantes;
- ✓ A gestão elaborou Plano de Governança Institucional, contemplando os mecanismos da gestão para integrar as ações de governança da UFMS, aguardando aprovação do Conselho Universitário.

**b) Gestão de Pessoas:**

- ✓ O dimensionamento da força de trabalho está sendo adotado em todas as áreas por meio de procedimentos técnicos de planejamento, com base em consultas de movimentação interna antes da abertura de concurso público;
- ✓ Para a composição da força de trabalho das Unidades Setoriais, passou-se a utilizar procedimentos estruturados para verificar a proporção aluno/professor e aluno/técnico-administrativo;
- ✓ A lotação dos servidores no apoio administrativo, no momento da aprovação em concursos públicos, é precedida de entrevista com especialista em seleção (psicólogo), para identificar os perfis desejados de acordo com as áreas de atuação das Unidades;
- ✓ A gestão possui instrumentos de avaliação pelos docentes, Coordenadores de curso, Diretores e técnico-administrativos, contemplando a opinião sobre as políticas institucionais, responsabilidade social, comunicação institucional, e gestão (pessoal, infraestrutura, execução financeira, etc.).

**c) Gestão de TI:**

- ✓ Elaboração e publicação da Política de Segurança da Informação;
- ✓ Simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos por meio digital.

**d) Gestão de Contratações:**

- ✓ Todas as contratações são precedidas de elaboração de mapa de riscos e definidas ações preventivas e de contingenciamento para cada risco levantado.



**3.1.2.2. Informação: Pontos críticos de Governança Pública que a UFMS não adota, em maior parte ou na sua totalidade, considerando a Autoavaliação do Perfil de Governança Pública do TCU – Ciclo 2018:**

A partir do levantamento realizado pelo TCU, destacamos 62 (sessenta e dois) questões avaliadas, que ainda não são totalmente adotadas pela UFMS, ou que, apesar de adotadas empiricamente nos processos de gestão, ainda não estão documentadas formalmente, de acordo com os temas abaixo:

**a) GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL**

**a.1) Gerir desempenho da alta administração:**

- 1) Reconhecer o desempenho superior apresentado por membros da Alta Administração;

**a.2) Zelar por princípios de ética e conduta:**

- 2) Estabelecer controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior;
- 3) Realizar ações concretas de promoção da ética pelos membros do conselho ou colegiado superior;
- 4) Verificar as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho ou colegiado superior e membros da alta administração;
- 5) Estabelecer rotina para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de conselho ou colegiado superior e membros da alta administração;
- 6) Encaminhar a situação patrimonial e de participação societária dos membros de conselho ou colegiado superior periodicamente;

**b) GESTÃO DE RISCOS**

**b.1) Gerir os riscos da organização:**

- 7) Definir e divulgar a política institucional, o processo e o modelo de gestão de riscos contemplando as diretrizes e limites para exposição a risco, critérios de avaliação;
- 8) Definir critérios específicos de avaliação de riscos de fraude e corrupção;
- 9) Implantar controles internos para tratar riscos considerados críticos para a prevenção de casos de fraude e corrupção;
- 10) Estabelecer controles de detecção de transações incomuns, por meio de técnicas de análise de dados e/ou outras ferramentas tecnológicas, contemplando o planejamento do processo, os controles específicos, os





- papéis e responsabilidades pela implementação, pelo monitoramento, pela apuração, pela comunicação e pelos recursos tecnológicos requeridos;
- 11) Desenvolver sistemas que geram automaticamente indicadores de situações de fraude e corrupção (red flags) são avaliadas e tratadas automaticamente
  - 12) Promover incidentalmente a detecção de atividades fraudulentas por meio de técnicas de análise de dados e outras ferramentas tecnológicas (data mining, data matching e data analytics)
  - 13) Documentar as técnicas desenvolvidas e implementadas na detecção de fraude e corrupção;
  - 14) Testar e registrar o desempenho das técnicas de detecção de fraude e corrupção, a fim de melhorá-las e eliminar os controles ineficientes.

### **c) ESTRATÉGIA**

#### **c.1) Estabelecer a estratégia da organização:**

- 15) Desenvolver instrumentos voltados à promoção do processo decisório baseado em evidências;
- 16) Mapear os principais processos finalísticos;
- 17) Avaliar objetivamente as expectativas da sociedade;

#### **c.2) Promover a gestão estratégica da organização:**

- 18) Disponibilizar relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de tecnologia da informação;
- 19) Constituir corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) para apoiar a tomada de decisões estratégicas relativas às contratações;
- 20) Coletar e analisar os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de contratações;
- 21) Disponibilizar relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de contratações.

### **d) ACCOUNTABILITY**

#### **d.1) Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas:**

- 22) Divulgar a agenda dos membros de conselho ou colegiado superior e da Alta Administração, em especial quanto a seu registro e publicidade;
- 23) Elaborar modelo de responsabilização disciplinar do órgão;
- 24) Publicar em formato aberto o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI (Lei nº 12.527/2011).



**d.2) Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna.**

- 25) Incluir no Regulamento da Auditoria Interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção;
- 26) Definir indicadores de perdas financeiras evitadas e de valores recuperados decorrentes das recomendações da Auditoria Interna;

**e) GESTÃO DE PESSOAS**

**e.1) Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores:**

- 27) Definir e documentar os perfis desejados dos colaboradores e gestores das áreas de apoio da gestão;
- 28) Adotar formalmente política de gestão de pessoas que orienta o planejamento da força de trabalho;
- 29) Estabelecer e monitorar os indicadores relevantes sobre força de trabalho, contemplando índices de rotatividade, além das projeções de aposentadoria e lotação das unidades.

**e.2) Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados:**

- 30) Adotar formalmente política de desenvolvimento de sucessores para ocupações de gestão;
- 31) Identificar quais são as ocupações críticas do órgão;
- 32) Adotar plano de sucessão para as ocupações críticas;
- 33) Executar ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.

**e.3) Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores:**

- 34) Oferecer ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais;
- 35) Avaliar a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado);
- 36) Avaliar a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento);
- 37) Avaliar a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados).



**e.4) Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável:**

- 38) Criar programa destinado à conscientização do código de ética para os integrantes da organização, como por exemplo, treinamentos, palestras, quiz, entre outros;
- 39) Adotar Programa de Integridade, contemplando a indicação de unidade formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade, e divulgação pela alta administração do programa de integridade perante o público interno e externo;
- 40) Identificar e mapear os riscos éticos e de integridade;
- 41) Estabelecer medidas de tratamento dos riscos para a integridade;
- 42) Implementar medidas de monitoramento contínuo do programa de ética e integridade;
- 43) Indicar instância formalmente responsável pelo acompanhamento, e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização, e com análise em processo específico.
- 44) Oferecer aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho, e maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação (ex: trabalho remoto);
- 45) Avaliar os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.
- 46) Incluir no programa de qualidade de vida ações odontológicas;
- 47) Realizar pesquisa de opinião por ocasião dos pedidos de exoneração de colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização, sobre a chefia, condições físicas de trabalho e reconhecimento do trabalho realizado.

**e.5) Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.**

- 48) Estabelecer metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade;
- 49) Realizar formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade, abrangendo os gestores das áreas finalísticas e administrativas (contratações, pessoas, TI);
- 50) Identificar e documentar as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos subordinados;
- 51) Estabelecer procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.
- 52) Utilizar banco de talentos ou de competências para aumentar a retenção de colaboradores e gestores;
- 53) Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização, quando aparentemente não decorrer de casos de vacâncias legais;
- 54) Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização.



## **f) GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

### **f.1) Gerir serviços de tecnologia da informação:**

- 55) Executar processo de gestão de mudanças em todos os processos de TI;
- 56) Executar processo de gestão de configuração e ativos em todos os serviços de TI;
- 57) Comunicar às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.

### **f.2) Gerir riscos de tecnologia da informação**

- 58) Executar processo de gestão da continuidade em todos os serviços de tecnologia da informação.

### **f.3) Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação:**

- 59) Realizar ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.

### **f.4) Gerir projetos de tecnologia da informação:**

- 60) Adotar amplamente o processo de gestão de projetos de tecnologia da informação em todos.

## **g) GESTÃO DE CONTRATAÇÕES**

### **g.1) Realizar planejamento das contratações**

- 61) Submeter o plano de contratações à aprovação do dirigente máximo.

## **h) RESULTADOS FINALÍSTICOS**

### **h.1) Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade**

- 62) Definir metas para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos que ainda não são prestados por meios digitais.

Com base nas ações elencadas, percebe-se que uma ação pode estar relacionada a outra em um contexto diferente de governança, cabendo ao Comitê de Governança da UFMS apresentar um plano de ação, contemplando: quais unidades serão responsáveis pela sua





efetiva implantação; quais medidas serão adotadas prioritariamente, estabelecendo prazos para a adoção inicial e integral; e de que forma serão implementadas. Deve-se, também, verificar posteriormente os resultados das ações e avaliar sua eficácia, e os benefícios institucionais decorrentes deles.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Verificou-se, por meio do presente relatório, que os mecanismos de governança atualmente adotados pela UFMS indicam um estágio aprimorado de governança e gestão públicas, e que contribuem para o alcance da missão da Universidade, e a colocam num patamar de referência com relação às outras Universidades Federais, fato comprovado pelo ranking elaborado por esta Auditoria Interna em que a UFMS ocupa a segunda posição entre as 60 (sessenta) Universidades participantes do levantamento.

Registra-se, no entanto, que este trabalho de auditoria operacional não teve a finalidade de verificar a conformidade e veracidade das informações registradas, e sim aferir o desempenho da gestão governamental, com base nos indícios apresentados, e contribuir para aperfeiçoar a gestão pública.

Importante ressaltar que esses levantamentos realizados pelo TCU constituem importante oportunidade para se identificar as causas primárias de inefetividade institucional, e incentivar a adoção das boas práticas de governança e gestão, contribuindo para que a Administração Pública Federal, como um todo, organize-se de forma adequada para prestar bons serviços à sociedade.

Conclui-se que, para que a Administração cumpra efetivamente a sua missão institucional, e possa apresentar excelência em gestão e governança pública, é necessário enviar esforços no sentido de atender a Recomendação abaixo:

**Ao Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle, constituído pela Portaria nº 160, de 14 de fevereiro de 2017:**

Apresentar plano de ação para o exercício de 2018/2019 com relação aos mecanismos de governança pública ainda não adotados pela UFMS, ou adotados parcialmente, como forma de aprimorar o índice integrado de governança e gestão pública (IGG).

Na oportunidade, lembramos que a Auditoria Interna tem por missão prestar assessoramento à gestão, acompanhando, orientando e avaliando os atos e fatos administrativos, tendo em vista a eficiência, a eficácia, a efetividade, as boas práticas de governança pública, e o cumprimento da legislação pertinente. E é justamente nesse enfoque de assessoramento que a Auditoria Interna desenvolve seus trabalhos, no intuito de corroborar ainda mais com os esforços da gestão em aperfeiçoar a sua missão institucional.



Por fim, esclarecemos que o trabalho realizado não possui o intuito de esgotar as possibilidades de ações que possam ser adotadas para a melhoria da governança e da gestão, mas sim de trazer à tona a discussão, com vistas a fortalecer as políticas institucionais, os controles internos e mitigar os eventuais riscos que possam impedir ou dificultar o alcance da missão e dos objetivos.

Em atendimento ao parágrafo único do art. 17, da Resolução COUN nº 70, de 25 de setembro de 2014, encaminhe-se à Reitoria/RTR, e ao Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles para conhecimento e providências, e ao Conselho Universitário para conhecimento.

Destacamos que, conforme determina o art. 8º da Instrução Normativa - CGU nº 24, de 17/11/2015, o presente relatório será encaminhado à Controladoria-Geral da União – CGU/MS, para conhecimento e acompanhamento acerca das providências adotadas.

É o relatório.

Campo Grande/MS, 26 de julho de 2018.

Anne Caroline Silveira  
Auditora

Kleber Watanabe Cunha Martins  
Chefe da Auditoria Interna