

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E  
SUSTENTABILIDADE – PGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

FERNANDA SOTELLO

**PROPOSIÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO MODELO DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: APLICAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-  
AMERICANA (UNILA)**

DISSERTAÇÃO

FOZ DO IGUAÇU  
2017

FERNANDA SOTELLO

**PROPOSIÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO MODELO DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: APLICAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-  
AMERICANA (UNILA)**

Dissertação apresentada ao **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre**.  
Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Hack Neto

FOZ DO IGUAÇU  
2017

Catálogo na Publicação (CIP)  
Sistemas de Bibliotecas da UNIOESTE

S717 Sotello, Fernanda

Proposição de aperfeiçoamento do Modelo de Excelência em  
Gestão Pública: aplicação na Universidade Federal da Integração  
Latino-Americana (UNILA) / Fernanda Sotello. - Foz do Iguaçu, 2017.  
171 f.: tabs.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Hack Neto  
Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Tecno-  
logias, Gestão e Sustentabilidade - Universidade Estadual do Oeste  
do Paraná.

1. Administração pública. 2. Universidades e faculdades – Orga-  
nização - Planejamento. 3. Gestão para a qualidade. I. Universidade  
Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). II. Título.

CDU 65.001.5  
378.1

Miriam Fenner R. Lucas - CRB-9/268

FERNANDA SOTELLO

**PROPOSIÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO MODELO DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: APLICAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-  
AMERICANA (UNILA)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela banca examinadora:

---

Prof. Dr. Eduardo Hack Neto (orientador)  
Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

---

Prof. Dr. Elói Junior Damke (membro permanente do PGTGS)  
Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

---

Prof. Dr. Jamur Johnas Marchi (membro externo à Instituição)  
Professor da Universidade Federal da Integração Latino-Americana

---

Prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão  
Coord. do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade  
Portaria N°4630/2016-GRE - UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 19 de dezembro de 2017

Dedico este trabalho aos meus pais Nelci e Antonio, pelo amor, apoio, incentivo aos estudos e, principalmente, por me ajudarem a ser uma pessoa melhor.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de aprendizado, pela fé e esperança renovadas em mim diariamente para concluir esse trabalho.

Aos meus pais, pela paciência e compreensão durante todo o mestrado.

À Universidade Federal da Integração Latino-Americana, por permitir que esse trabalho fosse realizado e, em especial, ao servidor Diego Soares Alves por me ajudar na validação dos resultados.

Ao meu orientador, Eduardo Hack Neto, pelo incentivo e parceria durante esses dois anos, e por dividir comigo seu conhecimento.

Aos meus amigos e colegas de mestrado que compartilharam angústias, dificuldades e alegrias, e tornaram esse período mais leve.

A todos aqueles que direta ou indiretamente me incentivaram e ajudaram a concluir mais essa etapa.

*"Se não puder voar, corra. Se não puder correr, ande.  
Se não puder andar, rasteje. Mas continue em  
frente, de qualquer jeito..."*

Martin Luther King

## RESUMO

SOTELLO, F. (2017). *Proposição de aperfeiçoamento do Modelo de Excelência em Gestão Pública: aplicação na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

A preocupação com a excelência na Administração Pública brasileira tem crescido nos últimos anos, influenciada principalmente pela conscientização dos cidadãos acerca da necessidade de melhoria dos serviços públicos. Este fato levou o Estado a instituir um programa específico de gestão da qualidade, denominado Gespública, que resultou no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). O modelo, operacionalizado por um sistema de pontos, permitia uma visão holística da gestão, dado que mensurava critérios como Governança, Estratégias e Planos, Cidadão-usuário, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Apesar disso, o Gespública e MEGP sempre tiveram baixa adesão no setor público, especialmente, entre as Universidades Federais, e acabaram revogados pelo governo federal em 2017. Contudo, o modelo é uma contribuição importante para a melhoria gerencial e sua análise junto às universidades pode representar um ponto de partida para seu aperfeiçoamento. Nesse âmbito, a partir de uma abordagem qualitativa, esse estudo visa o aperfeiçoamento do MEGP, por meio da proposição de um conjunto de melhorias, instrumentos e ferramentas que facilitem sua utilização. Para isso, a instituição objeto de estudo é a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), a qual tem como desafio seu fortalecimento e consolidação acadêmica, administrativa e social. Além disso, foram consultados o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e as 63 Universidades Federais para verificar as principais dificuldades e instrumentos relacionados à implantação do MEGP. Como resultados, verificou-se que 54 universidades não aderiram ao Gespública e ao MEGP, e que a UNILA em seu processo de autoavaliação obteve aderência de 63,38% no modelo de excelência. Desse modo, para potencializar as práticas gerenciais da universidade, foram indicadas 21 proposições de melhorias, com suas respectivas ferramentas e instrumentos de gestão, os quais podem ser utilizados como referência por outras universidades e organizações públicas que desejam utilizar o MEGP.

**Palavras-chave:** MEGP, Gespública, Administração Pública.



## ABSTRACT

SOTELLO, F. (2017). *Proposal for improvement of the Model of Excellence in Public Management: application at the Federal University of Latin American Integration (UNILA)*. Master's Dissertation - Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PGTGS, State University of Western Paraná - UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

The concern with excellence in the Brazilian Public Administration has grown in the last years, influenced mainly by the citizens' awareness about the need to improve public services. This led the State to institute a specific program of quality management, denominated Gespública, which resulted in the Model of Excellence in Public Management (MEGP). The model, operationalized by a points system, allowed a holistic view of management, since it measured criteria such as Governance, Strategies and Plans, Citizen-user, Public Interest and Citizenship, Information and Knowledge, People, Processes and Results. Despite this, Gespública and MEGP always had low adhesion in the public sector, especially, between the Federal Universities, and the federal government in 2017 revoked them. However, the model is an important contribution to managerial improvement and its analysis with universities can be a starting point for its improvement. In this context, based on a qualitative approach, this study aims to improve MEGP by proposing a set of improvements, tools and tools to facilitate its use. For this, the institution under study is the Federal University of Latin American Integration (UNILA), whose challenge is its strengthening and academic, administrative and social consolidation. In addition, the Ministry of Planning, Budget and Management and the 63 federal universities were consulted to verify the main difficulties related to the implementation of MEGP. As a result, it was verified that 58 universities did not join Gespública and MEGP and that UNILA, in its self-evaluation process, adhered to 63,38% of the model of excellence in public management. Thus, to enhance the managerial practices of the university, 21 proposals for improvements, with their respective management tools, are indicated, which can be used as reference by other universities and public organizations that wish to use the MEGP.

**Keywords:** MEGP, Gespública, Public Administration.

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b>	<b>1</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	3
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Justificativa e contribuição .....	5
1.4 Estrutura da pesquisa .....	6
<b>2 Referencial teórico</b>	<b>8</b>
2.1 Modelos de Administração Pública brasileira .....	8
2.1.1 Modelo patrimonialista.....	8
2.1.2 Modelo burocrático .....	9
2.1.3 Modelo gerencial .....	10
2.2 Qualidade.....	11
2.2.1 Qualidade na Administração Pública .....	14
2.2.2 Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES).....	17
2.3 Prêmios, modelos e instrumentos de gestão da qualidade: do planejamento ao monitoramento da qualidade e excelência.....	19
2.3.1 Prêmios e modelos de gestão da qualidade e excelência.....	19
2.3.2 Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).....	21
Evolução dos estudos sobre o MEGP .....	25
2.3.3 Relação do Modelo de Excelência em Gestão Pública e a Sustentabilidade .....	28
2.3.4 Ferramentas para a gestão da qualidade e excelência .....	30
<b>3 Procedimentos metodológicos adotados</b>	<b>34</b>
<b>4 Caracterização da organização objeto de estudo</b>	<b>41</b>
<b>5 Análise e apresentação dos resultados</b>	<b>45</b>
5.1 Mapeamento dos instrumentos e dificuldades vinculadas à implantação e monitoramento do MEGP nas Universidades Federais .....	45
5.1.1 Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG .....	45
5.1.2 Universidades adesas.....	47
5.1.3 Universidades não adesas .....	52
5.2 Aplicação do MEGP na UNILA .....	74
5.2.1 Critério 1 - Governança .....	75
5.2.2 Critério 2 - Estratégias e Planos.....	81

5.2.3 Critério 3 - Cidadão-usuário .....	86
5.2.4 Critério 4 - Interesse Público e Cidadania .....	91
5.2.5 Critério 5 - Informação e Conhecimento .....	97
5.2.6 Critério 6 – Pessoas .....	102
5.2.7 Critério 7 – Processos .....	108
5.2.8 Critério 8 – Resultados .....	116
5.3 Proposição de um conjunto de melhorias, ferramentas e instrumentos de gestão que otimizem a adoção do MEGP na UNILA.....	126
<b>6 Considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras</b>	<b>132</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>138</b>
<b>Apêndice A – Plano de Melhoria da Gestão (PMG) UNILA</b>	<b>156</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 2.1: Representação do MEGP.....	22
Figura 3.1: Resumo dos procedimentos metodológicos adotados.....	40

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 2.1: Evolução da história e enfoque da qualidade no mundo.....	12
Quadro 2.2: Definições conceituais acerca da qualidade.....	13
Quadro 2.3: Diferenças entre o setor público e privado.....	14
Quadro 2.4: Evolução de programas da qualidade no setor público.....	15
Quadro 2.5: Características das dimensões do MEGP.....	23
Quadro 2.6: Estudos sobre MEGP encontrados na literatura.....	25
Quadro 2.7: Síntese das principais ferramentas de qualidade.....	31
Quadro 2.8: Ferramentas de qualidade sugeridas para o MEGP.....	32
Quadro 3.1: Questionamentos para o MPOG e Universidades Federais.....	34
Quadro 3.2: Fatores de avaliação do MEGP.....	36
Quadro 3.3: Descrição dos fatores para cada percentual.....	37
Quadro 5.1: Instrumentos utilizados no MEGP da UFT em 2011.....	49
Quadro 5.2: Síntese das universidades adesas e não adesas ao MEGP.....	62
Quadro 5.3: Síntese das respostas das universidades adesas.....	65
Quadro 5.4: Síntese das respostas das universidades não adesas.....	69
Quadro 5.5: Proposições de melhoria para a UNILA.....	130
Tabela 2.1: Sistema de pontuação MEGP.....	24
Tabela 5.1: Pontuações da UNILA no Critério 1 – Governança.....	80
Tabela 5.2: Pontuações da UNILA no Critério 2 – Estratégias e Planos.....	85
Tabela 5.3: Pontuações da UNILA no Critério 3 – Cidadão-usuário.....	90
Tabela 5.4: Pontuações da UNILA no Critério 4 – Interesse Público e Cidadania.....	96
Tabela 5.5 Pontuações da UNILA no Critério 5 – Informação e Conhecimento.....	101
Tabela 5.6: Pontuações da UNILA no Critério 6 – Pessoas.....	106
Tabela 5.7: Pontuações da UNILA no Critério 7 – Processos.....	114
Tabela 5.8: Indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.....	116
Tabela 5.9: Indicadores dos objetivos estratégicos.....	117
Tabela 5.10: Indicadores da atividade finalística.....	118
Tabela 5.11: Indicadores dos processos de apoio.....	119
Tabela 5.12: Indicadores relativos à gestão de pessoas.....	120
Tabela 5.13: Indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.....	120

Tabela 5.14: Indicadores relativos à gestão de suprimentos.....	122
Tabela 5.15: Indicadores relativos à gestão patrimonial.....	122
Tabela 5.16: Indicadores de acessibilidade e transparência.....	123
Tabela 5.17: Indicadores de sustentabilidade.....	124
Tabela 5.18: Pontuações da UNILA no Critério 8 – Resultados.....	124
Tabela 5.19: Pontuações gerais da UNILA no MEGP.....	125

# 1 Introdução

A ideia de uma Administração Pública Gerencial no Brasil foi se delineando a partir da década de 1960, com a publicação do Decreto-Lei nº 200, que previa a organização e reforma administrativa de autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista (BRASIL, 1967). Embora houvesse a tentativa de otimização do aparato administrativo, tal reforma do Estado brasileiro não se concretizou de modo efetivo nesse período, influenciada pela sobrevivência de práticas patrimonialistas como rigidez, rigor burocrático e alto controle hierárquico (ALENCAR; FONSECA, 2016).

Foi apenas na década de 1990, já em um governo democrático, que houve a retomada da reconstrução da Administração Pública em bases mais modernas e gerenciais (ALENCAR; FONSECA, 2016). Essa modernização foi reflexo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (BRASIL, 1995), o qual possuía como objetivos a autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, a descentralização e redução de níveis hierárquicos, o atingimento de resultados e a percepção do cidadão como cliente (VISENTINI, 2006).

Nesse período, considerado como ponto de partida da gestão pública gerencial, surgiram os primeiros programas de gestão da qualidade para assegurar a satisfação do usuário e direcionar as atividades no setor público (FERREIRA, 2003). Contudo, a implantação do Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública (PBQP) em 1990, do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) em 1996, e do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) nos anos 2000, apesar de importantes, ainda forneciam perspectivas limitadas de qualidade, já que o PBQP focava na gestão de processos, o QPAP na gestão por resultados, e o PQSP no atendimento ao cidadão (BRASIL, 2009).

Nesse contexto, com a conscientização da sociedade sobre o papel da Administração Pública e a crescente preocupação com a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, foi instituído, em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), plataforma que reuniu o aprendizado dos programas de qualidade anteriores (FOWLER, 2008; FILARDI *et al.*, 2016).

O Gespública propunha uma transformação no setor público alicerçada no envolvimento dos servidores públicos, na mudança de seus valores e hábitos gerenciais (TORRES; FRANCA, 2012) e na prestação de serviços de excelência (CORREA, 2009). Para que as instituições, de

fato, pudessem atingir esse propósito, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), entidade responsável por planejar e coordenar as políticas de gestão da Administração Pública Federal, apresentou o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), referência de gestão da qualidade focada na satisfação do cidadão, cuja operacionalização ocorria mediante um instrumento de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade das ações executadas pelos órgãos públicos (BRASIL, 2005; SILVA, 2008; ALENCAR; FONSECA, 2016).

O MEGP foi baseado em princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (FERREIRA, 2012; ALENCAR; FONSCECA, 2016); em pilares como o pensamento sistêmico, aprendizagem organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade e controle social, e gestão participativa; e em um sistema gerencial voltado às práticas de liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (BRASIL, 2009; 2014).

Não obstante a identificação do cidadão como elemento central do serviço público de excelência (ALMEIDA; SCARTEZINI, 2012) e das contribuições práticas do MEGP, visto que possibilitava uma visão holística da gestão pública e, conseqüentemente, poderia produzir uma melhoria na prestação de serviços, sua aplicação nas instituições sempre foi considerada incipiente, assim como a implantação de outros programas de qualidade no setor público (FOWLER, 2008; JACQUIMINUT, 2012). Tal fato pode ser comprovado por meio de informações extraídas do site institucional do Gespública (2017) que demonstram que, até junho de 2017, apenas 90 (noventa) organizações públicas em nível federal aderiram formalmente ao MEGP.

Com base nesse cenário e justificando uma preocupação com a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, a Presidência da República revogou, pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, o Decreto nº 5.378/2005 que implantava o Gespública e, conseqüentemente, o MEGP. Nesse sentido, a ausência de uma legislação específica acerca da qualidade na gestão pública pode dificultar a adoção de modelos de excelência nos órgãos públicos, que podem continuar a ser classificados como ineficientes e ineficazes.



## 1.1 Problema de pesquisa

Um dos maiores desafios enfrentados pela Administração Pública está ligado a má gestão da “coisa pública” (SILVA, 2008, grifo meu), ou seja, da coisa do povo, que representa a origem da palavra república (CÍCERO, 1995). No setor público federal, os serviços oferecidos aos cidadãos caracterizam-se, em sua maioria, por um grau inadequado e heterogêneo de qualidade (CORRÊA, 2008) e, nos últimos anos, o Estado ainda vem enfrentando uma forte crise de identidade e confiança, no qual denúncias de corrupção, má administração de recursos públicos, ineficiência no atendimento ao cidadão e burocratização são apenas alguns dos problemas que demandam uma gestão eficiente e eficaz, ou seja, de excelência. Além disso, há necessidade de um sistema de controle efetivo que garanta a prevenção de faltas e a responsabilização pelas irregularidades cometidas (ALENCAR; FONSECA, 2016).

Nesse âmbito, falta às instituições públicas em geral capacidade para reduzir custos, aumentar a produtividade, motivar os servidores e orientar-se às necessidades do cidadão (FOWLER, 2008). Segundo o autor, percebe-se ainda a ausência de padrões de atendimento, resistência e falta de comprometimento de servidores e da alta gestão para a implantação de programas de qualidade (FOWLER, 2008).

As Universidades Federais também têm sido reflexo deste cenário. Problemas de pagamentos, cortes de recursos e irregularidades em compras e contratações parecem inicialmente problemas contábeis, afetados sobretudo pela crise que o Brasil tem enfrentado. Ocorre, porém, que o maior desafio dessas instituições talvez não seja de natureza financeira, e sim gerencial (BRASIL, 2009; TORRES NETO *et al.*, 2010).

A complexidade inerente à gestão universitária e os problemas característicos deste tipo de instituição ecoam justamente nessa afirmativa. Há pouca ou nenhuma aplicação de técnicas de planejamento, resistência à mudança, falta de visão administrativa, ausência de liderança, despreparo profissional e descrédito entre os administradores públicos quanto à eficácia da gestão (MEYER, MURPHY, 2003). Há que se considerar ainda os jogos de poder, conflitos, disputas políticas e negociações encontradas na dinâmica das organizações acadêmicas (GRADELA, 2006), as quais colocam o atingimento do anseio institucional em segundo plano.

Desse modo, para Paladini (2009), o governo precisaria desenvolver programas de qualidade, sobretudo em termos de gestão. O Gespública seria exatamente a resposta a esse

desafio, voltando-se à transformação das práticas gerenciais direcionadas aos resultados para os cidadãos (SILVA, 2008).

No entanto, sempre houve dificuldades por parte da Administração Pública em adotar modelos de gestão, pois conforme aponta a Carta de Brasília (2008), o arcabouço legal e institucional das entidades públicas é pesado e os instrumentos legais se sobrepõem abundantemente. Apesar da gestão pública gerencial sugerir a busca contínua pela qualidade e excelência, o Gespública e seu Modelo de Excelência (MEGP) não alcançaram senso comum e tiveram baixa adesão. No caso das Universidades Federais esse desinteresse foi evidente, dado poucas instituições tiveram iniciativas voltadas a implantação do MEGP (FOWLER, 2008; ENKE; SOUZA; PEREIRA, 2014). Além disso, no âmbito acadêmico, também há poucos estudos que abordem a implementação de modelos de excelência em organizações públicas (CORTE, M. B., 2009), como o MEGP.

Supõe-se, então, a existência de alguns fatores que poderiam justificar a não adesão ao MEGP pelas Universidades Federais, como: (i) resistência institucional em utilizar o modelo, já que a sua adoção não era obrigatória; (ii) dificuldade no entendimento dos critérios estabelecidos no MEGP; (iii) ausência de ferramentas gerenciais para implantá-lo; e/ou (iv) necessidade que o MEGP se adaptasse à realidade de cada instituição.

Mesmo com a revogação do Programa Gespública, vislumbra-se que a análise das principais dificuldades relacionadas à implantação do MEGP, a avaliação do processo de aplicação do modelo em uma Universidade Federal, bem como a proposição de ferramentas e instrumentos de gestão específicos que facilitem sua plena adoção, podem ser alternativas válidas para testar ou aperfeiçoar o MEGP (FERREIRA, 2003), uma vez que esse modelo de excelência contribui para a melhoria de todo o sistema de gestão de uma organização pública. Nesse contexto, tendo como foco o estudo de caso em uma Universidade Federal, emerge a seguinte problemática: Como facilitar a implantação e aperfeiçoamento do MEGP na Universidade Federal da Integração Latino-Americana?

## 1.2 Objetivos

Para responder a problemática exposta, essa pesquisa tem como objetivo geral:

- a) Propor o aperfeiçoamento do modelo de excelência em gestão pública (MEGP) para a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA).

Como objetivos específicos:

- a) Mapear as Universidades Federais adesas ao MEGP e os instrumentos e dificuldades vinculadas à implantação e monitoramento do modelo de excelência;
- b) Aplicar o MEGP na UNILA, destacando os pontos fortes e fracos da instituição nesse processo de avaliação;
- c) Propor um conjunto de melhorias, ferramentas e instrumentos de gestão que otimizem a adoção do MEGP na UNILA.

### **1.3 Justificativa e contribuição**

O cenário de má gestão da coisa pública brasileira indica, gradativamente, que as entidades públicas deverão buscar formas eficientes de gestão. No caso das universidades, que apresentam função social de produção, difusão e transferência de conhecimentos, e influenciam diretamente no desenvolvimento da região em que estão inseridas (BOLZAN, 2006), é importante que elas identifiquem modelos de avaliação que proporcionem uma visão sistêmica de sua atuação, de modo a garantir a qualidade de sua gestão (FOWLER, 2008). A saída para isso pode ser a utilização de ferramentas da qualidade (CORRÊA, 2008).

Estudos que tratam da combinação e uso de ferramentas de gestão nas organizações públicas são escassos (SILVA, 2008) e nas Universidades Federais são ainda mais raros (FOWLER, 2008). Logo, equacionar a problemática recursos, ações e interesses individuais de cada categoria – docentes, discentes e técnicos administrativos - em prol dos objetivos institucionais têm sido tarefa cada vez mais difícil na gestão universitária. Para Karapetrovic e Willborn (1999) é por meio da gestão da qualidade que as universidades poderão responder a esse desafio e estarão hábeis para sobreviver no mercado educacional.

De modo complementar, Corte (2006) assinala que o desempenho do sistema educacional será, nos próximos anos, fator estratégico para o progresso do Brasil e a capacidade de absorver e gerar tecnologia serão decisivos para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, somente com uma gestão de excelência será possível atingir esse patamar. Assim, a adoção do Gespública e do MEGP indicava uma oportunidade para que as universidades desenvolvessem ou consolidação a excelência de sua gestão e produzissem resultados mais efetivos para a sociedade. Para a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), a aplicação

e aperfeiçoamento do MEGP representa um importante mecanismo para seu fortalecimento institucional.

A UNILA é uma das apostas do governo brasileiro para a promoção da integração regional junto com a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB e a Universidade da Integração da Amazônia – UNIAM (MELLO, 2010). Apesar disso, a universidade enfrenta alguns desafios para sua consolidação. Um deles é a atração de novos alunos, haja vista que, em 7 anos de existência, possui 3.575 estudantes, número bem abaixo da expectativa inicial de 10 mil alunos (MASO; YATIM, 2014). Outro aspecto é a necessidade de reestruturação de sua gestão, posto que ainda não está plenamente institucionalizada. Falta à IES a eleição de um reitor pela comunidade, a elaboração e aprovação de regimentos de unidades acadêmicas, a revisão da estrutura organizacional, descentralização de orçamento entre os setores, bem como o mapeamento de processos e análise de riscos atrelados a eles. Por fim, no cenário social, a UNILA também precisa rever suas estratégias, já que enfrenta resistências na própria comunidade em que está inserida.

Assim, mesmo com a revogação do Gesública, espera-se que a aplicação do MEGP na UNILA seja um instrumento para o diagnóstico e melhoria de seu desempenho institucional nas perspectivas acadêmica, administrativa e social, além de possibilitar o reconhecimento público acerca de sua excelência (CORRÊA, 2008).

Em sentido amplo e prático, este estudo busca também disponibilizar a outras universidades e organizações públicas mecanismos que subsidiem a implantação ou melhoria de práticas de qualidade do MEGP ou possibilitem o desenvolvimento de um modelo de excelência específico. Outra contribuição pretendida é ampliar o debate sobre o estado da arte da gestão pública (BRASIL, 2009), incentivando novos estudos e iniciativas de excelência em outras entidades públicas.

## **1.4 Estrutura da pesquisa**

Nesse contexto, essa pesquisa está estruturada em cinco capítulos adicionais a essa introdução. O Capítulo 2 apresenta o aporte teórico acerca da evolução da Administração Pública brasileira, a qualidade no setor público e universidades, modelos e instrumentos de gestão, abordando especificamente sobre o Modelo de Excelência em Gestão Pública. No Capítulo 3 é relatado o delineamento metodológico adotado, evidenciando-se os procedimentos

de coleta e análise dos dados. O Capítulo 4 contextualiza a Universidade Federal da Integração Latino-Americana, instituição objeto de estudo dessa pesquisa, ao passo que o Capítulo 5 apresenta as análises e interpretação dos resultados de acordo com os objetivos específicos. Por fim, no Capítulo 6 são discutidas as considerações finais do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 Referencial teórico**

Este capítulo apresenta o embasamento teórico dessa pesquisa, abordando aspectos sobre os modelos de Administração Pública, qualidade, modelos e ferramentas de gestão da qualidade e excelência, bem como a relação destes com a sustentabilidade.

### **2.1 Modelos de Administração Pública brasileira**

Nas últimas décadas, o Estado brasileiro passou por adaptações e revoluções relacionadas à Administração Pública. Tais mudanças foram resultado de um contexto histórico, político e econômico, marcado por forte industrialização, redemocratização do país e crescente mobilização dos cidadãos e do próprio Estado para a prestação de serviços públicos mais eficientes (PAULA, 2005). A seguir, apresenta-se a evolução dos modelos de gestão pública vivenciados no Brasil, passando pelo patrimonialismo, burocracia e gerencialismo.

#### **2.1.1 Modelo patrimonialista**

O patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado brasileiro (PALUDO, 2010). Iniciado no período das monarquias absolutas e vigente até os anos de 1930, apresentava uma clara indefinição entre o público e privado (BRESSER PEREIRA, 1998; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014), na qual o Estado representava uma extensão do poder do soberano e a corrupção, empreguismo e nepotismo eram práticas comuns (MARE, 1995; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). Os cargos eram de livre nomeação, privilegiando grupos preferenciais, e a gestão pública não obedecia a critérios técnicos racionais e democráticos, mas sim a sistemas de loteamento político para manter coalizões de poder (MOTTA, 2007; PALUDO, 2010).

De maneira complementar, os serviços públicos prestados consistiam somente nas atividades de segurança e justiça (PALUDO, 2010) e as relações com a sociedade eram extremamente frágeis (MOTTA, 2007). Mesmo com a adequação da estrutura estatal, mediante a instituição dos poderes políticos (Executivo, Legislativo, Judicial e Moderador), e com a

publicação da 1ª Constituição da República Federativa do Brasil, em 1891, percebia-se que as práticas patrimonialistas continuavam em vigor, seja por meio de aliciamento e coação sobre eleitores, seja pelo sistema coronelista (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

No entanto, a partir da metade do século XIX, época em que surgiram as primeiras organizações de grande porte e o processo de industrialização nacional se fortaleceu, exigiu-se um novo modelo de administração que pudesse atender às demandas industriais e sociais (PALUDO, 2010). Em razão desse momento histórico, a administração patrimonialista tornava-se uma excrescência inaceitável (MARE, 1995), dando lugar ao modelo burocrático.

### **2.1.2 Modelo burocrático**

O modelo burocrático de Administração Pública brasileira teve como marco a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, o qual representou a primeira reforma administrativa do Estado (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014). Atribuído a Max Weber, o modelo considerava que as organizações podiam tornar-se mais eficientes desde que implementassem normas e regras bem definidas (SECCHI, 2009). Desse modo, os princípios burocratas de maior destaque remetiam à profissionalização, hierarquia, impessoalidade e formalismo, ou seja, o poder racional legal (COSTA, 2008; PALUDO, 2010; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Como demandava-se centralização da gestão, linhas hierárquicas bem definidas, rotinas rígidas, procedimentos administrativos detalhados e métodos impessoais de recrutamento de pessoal (FAVERO, 2010), a administração burocrática despontava como o único meio possível de coordenar as atividades em uma organização complexa como o Estado brasileiro (BRESSER PEREIRA, 2009). Assim, conforme aponta Paludo (2010), o modelo trouxe conceitos basilares à Administração Pública, como: (i) separação entre público e privado; (ii) definição de regras legais e operacionais; e, (iii) reestruturação, racionalidade e eficiência do Estado para atendimento das demandas sociais.

Tais práticas almejavam evitar (ou ao menos diminuir) a corrupção e o nepotismo; contudo, fizeram surgir também algumas disfunções. Entre elas, destaca-se o controle que, ao mesmo tempo, em que garantia poder ao Estado, fazia com que ele voltasse para si mesmo, perdendo a noção básica de servir à sociedade (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). Logo, havia morosidade do serviço público e centralização no governo da União (DRUMOND;

SILVEIRA; SILVA, 2014). Nesse sentido, embora a qualidade da Administração Pública Burocrática estivesse na efetividade do controle dos abusos (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010), seus defeitos estavam na ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e na incapacidade de voltar-se às necessidades dos cidadãos (SECCHI, 2009).

Ademais, o modelo burocrático não conseguiu extirpar as práticas patrimonialistas (BRESSER PEREIRA, 1998) e transformou-se em um padrão híbrido de burocracia patrimonial (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014). Nesse cenário, a expansão das funções estatais, desenvolvimento tecnológico e globalização avançaram em nível nacional e mundial, demandando um novo padrão de gestão, no qual o Estado, em crise, precisava reconfirmar seu papel (PALUDO, 2010). Era chegado o momento do gerencialismo na gestão pública.

### **2.1.3 Modelo gerencial**

A busca de uma diferenciação entre a gestão empresarial e a pública teve início no século XX (PAULA, 1998; MELO, 1999) e consolidou-se com a emergência da *New Public Management* ou Nova Administração Pública (SILVA, 2008), na qual o Estado buscou fortalecer seu papel para garantir o bem-estar social e o desenvolvimento econômico, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009). No campo político, a gestão pública gerencial foi influenciada pela democracia (PAULA, 1998), privatizações, liberação comercial, desregulamentação da economia, expansão do mercado e ampliação do escopo do terceiro setor (COSTA, 2008).

Apesar de ter sido introduzido no Brasil na década de 1990, pelo governo de Fernando Collor de Mello, foi apenas na gestão de Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE) em 1995, que o gerencialismo começou a ser percebido (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; FILARDI *et al.*, 2016). Nesse âmbito, o posicionamento antes baseado apenas nos processos, passava a concentrar-se nos resultados (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Para tanto, o MARE implantou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), com o objetivo de sanar o problema de governança, visto que a implementação de políticas públicas estava limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa (MARE, 1995). Desse modo, houve maior atenção à elaboração de estratégias, operacionalizadas mediante planos diretores, maior autonomia na gestão de recursos e o estabelecimento de novas



formas de relação entre Estado, sociedade civil e mercado (MATIAS-PEREIRA, 2009; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Tendo como eixos estruturantes a implantação de concessões, permissões e parcerias com entidades públicas ou privadas para a gestão de serviços públicos, privatização, terceirização e ajuste fiscal (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014), a Administração Pública Gerencial, vigente atualmente, orienta-se pela qualidade na prestação de serviços e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (COSTA, 2008; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). Tal direcionamento estratégico oportuniza aos órgãos públicos o aprimoramento estrutural e administrativo e possibilita avanços na gestão econômico-financeira (PAULA, 2005), os quais, por consequência, impactam no campo social.

Não obstante, para que o gerencialismo fosse colocado em prática, Tenório (1998), Melo (1999) e Paludo (2010) relatam que o modelo recebeu referências de teorias e técnicas já utilizadas no ambiente empresarial, como a gestão pela qualidade total, o que fez com que o cidadão entendesse melhor esse novo conceito de gestão pública. Foi ainda sob essa perspectiva, na qual o cidadão adquiriu maior consciência de seu poder, haja vista ser ele o usuário, financiador e titular da coisa pública (PALUDO, 2010), que surgiram os primeiros programas de qualidade para direcionar as melhorias necessárias às atividades no setor público (FERREIRA, 2003).

## 2.2 Qualidade

No mundo, o conceito de qualidade surgiu no início do século XIX com o sistema produtivo em massa, no qual a inspeção foi formalmente considerada uma atividade independente de gestão (LOPES, 2014). Na década de 1930, a inspeção deu lugar ao controle, em que técnicas estatísticas possibilitaram a identificação dos desvios da produção (MENDES, 2007). O terceiro ciclo dessa evolução foi classificado como garantia da qualidade e teve como foco a prevenção de defeitos ao longo da cadeia produtiva (CIERCO *et al.*, 2003). Por fim, na última fase, ocorrida nos anos de 1950, o conceito despontou como uma filosofia de gestão, cujo ponto central estava em toda a organização e não apenas nos produtos, serviços e processos (MENDES, 2007; BATISTA, 2008). O Quadro 2.1 apresenta tal evolução.

Quadro 2.1: Evolução da história e enfoque da qualidade no mundo

Identificação das características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	As necessidades do mercado e do consumidor
Orientação e abordagem	“Inspecciona” a qualidade	“Controla” a qualidade	“Constrói” a qualidade	“Gerencia” a qualidade

Fonte: Lopes (2014, p. 15).

Nesse âmbito, pode-se dizer que a qualidade foi influenciada por um momento histórico global, caracterizado por mudanças tecnológicas, econômicas, empresariais e, principalmente, pela necessidade de atendimento ao mercado, que passou a ter clientes mais exigentes. No Brasil, a preocupação com a qualidade chegou mais tardiamente, nos anos de 1990, quando a indústria nacional se consolidou e passou a disputar a corrida internacional (FERREIRA, 2003; FOWLER, 2008). Nesse âmbito, surgiram os primeiros prêmios estaduais e setoriais voltados à avaliação da qualidade das organizações. O mais representativo destes foi o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), lançado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com foco na disseminação dos conceitos e fundamentos de excelência (CORTE, 2006).

Na prática, a palavra qualidade deriva do latim *qualitate* e significa “propriedade, atributo ou condição das coisas ou pessoas, capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza” (FERREIRA, 1975, p. 1175). Devido à abrangência e caráter multidimensional, pode assumir outras definições de acordo com o contexto em que é apresentada, podendo ser baseada, por exemplo, no produto, no usuário, na produção, no valor, na excelência, entre outros (GARVIN, 2002).

Para pensadores clássicos como Crosby (1990), qualidade é o grau de conformidade com as exigências. Deming (1990) complementa tal afirmação ao defender que essas exigências advêm de clientes, com diferentes graus de necessidades e expectativas, que estão dispostos a pagar um determinado preço por essa qualidade. Nesse sentido, sua adequação depende da finalidade ou uso (JURAN, 1992) e do conjunto de características que satisfazem os requisitos dos clientes (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000). O Quadro 2.2 apresenta algumas definições acerca da qualidade.

Quadro 2.2: Definições conceituais acerca da qualidade

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Montgomery (1985)	Conjunto de atributos que tornam um bem ou serviço plenamente adequado ao uso.
Garvin (2002)	Sinônimo de “excelência inata”.
Campos (2004)	Produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades dos clientes.
Kotler e Keller (2006)	Totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas.
Velasques (2006)	Gerenciamento do valor do cliente, que inclui adequação ao uso, conformidade com os requisitos, qualidade do produto, do atendimento, entre outros.
Paladini (2009)	Algo abstrato, subjetivo e que pode ser considerado sinônimo de perfeição, da absoluta falta de defeitos no produto ou serviços prestados.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebe-se, então, que o conceito de qualidade variou (e evoluiu) ao longo da história. Antes focado em especificações técnicas e características de um produto, atingiu seu ápice quando a preocupação passou a ser a satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores. Conseqüentemente, essa nova forma de atuação exigiu também uma atualização interna das organizações, fazendo com que a qualidade chegasse a todas as áreas, como vendas, finanças, logísticas, recursos humanos, entre outros.

Embora a qualidade envolva produtos e serviços, na prática, quando se fala em serviços, sua percepção é mais complexa, haja vista que não se oferece ao cliente algo propriamente tangível. Ele é produzido e consumido simultaneamente, é mais flexível e adaptável, depende de informações mais subjetivas e da interação do prestador de serviços com o cliente. Assim, é importante destacar que o cliente não é apenas um consumidor, mas também parte integrante do processo (CORTE, M. R., 2009). Ele avalia o resultado do serviço e a qualidade de todo o processo que o permeia. Desse modo, simpatia, eficiência, limpeza, apresentação, infraestrutura e equipamentos são alguns dos aspectos considerados para medir a qualidade de um serviço.

Além disso, não se pode esquecer que cada cliente possui expectativas, desejos e comportamentos únicos, que podem alterar consideravelmente a percepção de qualidade, especialmente quando se aborda a satisfação (COUTINHO, 2000; LOPES, 2014). Logo, por representar as lacunas (*gaps*) entre as expectativas e a realização do serviço oferecido (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990), a percepção da qualidade de um serviço é muito mais difícil e abrangente (LOPES, 2014).

Adicionalmente, fato é que a qualidade permeia toda a organização e, por esse motivo, pode ser considerada sinônimo da busca contínua de melhoria nas políticas, estratégias, indicadores e níveis de satisfação de todos os *stakeholders* (SILVA, 2009). Em virtude dessa multidisciplinaridade, Paladini (2005) relata que ela deve ser encarada de maneira estratégica,

uma vez que é condição essencial de sobrevivência, fonte de diferencial competitivo em relação aos concorrentes e ferramenta importante para tomada de decisões.

Diante dessa perspectiva holística, evidencia-se a importância da gestão da qualidade, entendida como um conjunto de atividades coordenadas visando atender as necessidades dos clientes, a partir da identificação dos requisitos aceitáveis do produto ou serviço, do estabelecimento de um planejamento para atingir o padrão requerido e do aprimoramento contínuo desse padrão (MIGUEL, 2005; CORRÊA, 2008). Assim, o primeiro passo para sua adoção é a internalização por seus membros e a readequação de sua estrutura, processos e recursos (ZACHARIAS, 2001; MARANHÃO, 2006; KURTA, 2007).

Enquanto nas empresas a gestão da qualidade busca apoiar as mudanças internas, correção de desvios e, principalmente, o lucro (MARANHÃO, 2006), na Administração Pública a preocupação central é a melhoria dos serviços à sociedade (BRASIL, 2002).

### 2.2.1 Qualidade na Administração Pública

As diversas mudanças ocorridas no cenário global têm afetado as relações da Administração Pública com a sociedade (FARAZMAND, 2005). Aliado a isso, tem crescido a conscientização dos cidadãos acerca da necessidade de melhoria dos serviços prestados pelo Estado (FERREIRA, 2003). No entanto, o desempenho nesse setor não tem acompanhado as expectativas da sociedade, talvez pelo fato de que as instituições públicas sejam diferentes das empresas privadas na sua natureza, objetivos ou limitações (ABRANTES, 2003), e porque não basta que as diretrizes e ações de qualidade sejam simplesmente replicadas do setor privado para o público. O Quadro 2.3 apresenta as principais diferenças entre esses dois setores.

Quadro 2.3: Diferenças entre o setor público e privado

<b>Característica</b>	<b>Setor público</b>	<b>Setor privado</b>
Finalidade	Prestação de serviços à sociedade	Lucro e capacidade de sobrevivência em um ambiente competitivo
Satisfação	Baseada no dever	Baseada no interesse
Remuneração	Pagamento por meio de impostos, sem simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo pago	Remuneração direta à organização pelo serviço ou produto recebido
Políticas de qualidade	Busca da excelência no atendimento aos cidadãos, ao menor custo possível	Metas de competitividade para obtenção, manutenção e expansão de mercado
Contingências	Limites estabelecidos pela legislação	Limites estabelecidos pelos clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2017), adaptado de Brasil (2002).

Além das características supracitadas, percebe-se que, ao setor público, falta uma visão holística de qualidade, pois existem problemas relacionados à burocracia, inexperiência, falta de incentivos aos servidores, ausência de padrões de atendimento ao cidadão, resistência e falta de comprometimento, inclusive para a implantação de programas de qualidade (FOWLER, MELLO; COSTA NETO, 2011; KARYOTAKIS; MOUSTAKIS, 2014).

Para mudar essa conjuntura, Farazmand (2005) aponta para a necessidade de reestruturação institucional e cultural e elaboração de programas públicos. Pensando nisso, o governo federal iniciou nos anos 90 a implantação de programas de qualidade na Administração Pública (FILARDI *et al.*, 2016), cuja evolução é ilustrada no Quadro 2.4.

Quadro 2.4: Evolução de programas da qualidade no setor público

Ano	1990	1996	2000	2005
Programa	PBQP Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade	QPAP Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública	PQSP Programa da Qualidade no Serviço Público	GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
Objetivos do programa	Gestão de processos	Gestão e resultados	Qualidade do atendimento ao cidadão	Gestão por resultados orientada para o cidadão

Fonte: Brasil (2009) e Filardi *et al.* (2016).

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) foi a primeira ação de qualidade do Estado lançada com o objetivo de alinhar a política industrial e comércio exterior com a política científica e tecnológica. Nesse âmbito, resultou, em 1995, no PDRAE, que previa a modernização gerencial a partir de três dimensões: (i) institucional-legal, que abordava obstáculos de ordem legal para o alcance da eficiência; (ii) cultural, que tratava da mudança da cultura burocrática para a gerencial; e, (iii) gestão pública, que envolvia aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão (BRASIL, 2002).

Em 1996, o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), focado na gestão por resultados, foi implantado e apresentou como contribuições o envolvimento com instituições públicas dos poderes legislativo e judiciário em nível estadual e municipal, e a adoção de ciclos de autoavaliação da gestão (SCHMIDT *et al.*, 2013).

Nos anos 2000, o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) surgiu com a missão de promover melhorias no atendimento ao cidadão (FILARDI *et al.*, 2016). Em 2001, esse programa foi extinto e em seu lugar foi criada a organização não governamental denominada

de Movimento Brasil Competitivo (MBC), com o objetivo de promover a competitividade e a gestão brasileira (SCHMIDT *et al.*, 2013).

Por fim, em 2005, os programas de qualidade citados anteriormente foram compilados no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), cuja finalidade era contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, aumento da competitividade do país (BRASIL, 2009) e para

i - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; ii - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; iii - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; iv - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e v - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética (BRASIL, 2005, p. 1).

Nesse contexto, o foco inicial do Estado estava relacionado ao uso de ferramentas (gestão de processos e resultados); no entanto, em razão da própria transformação política e econômica do país, as entidades públicas passaram a ter missões e objetivos mais alinhados às demandas da sociedade, transformando o cidadão em elemento-chave dessa nova gestão pública (COUTINHO, 2000; FARIAS FILHO, 2011).

Desse modo, a partir destes programas, o governo pretendia alinhar as estruturas hierárquicas, tornar a gestão mais ágil e flexível e, conseqüentemente, reduzir custos e retrabalho (MALIK; SCHIESARI, 2002). No entanto, a adoção da gestão da qualidade tem sido baixa no setor público, em razão da cultura brasileira caracterizada pela estabilidade do servidor público, monopólio da prestação de serviços, baixos salários, falta de qualificação e descaso à coisa pública (PALADINI, 2009).

Importante destacar ainda que o Gespública foi criado, em âmbito federal, para qualquer instituição pública que ensejasse a melhoria da qualidade de sua gestão e maior eficiência e eficácia dos atos administrativos. Nesse âmbito, influenciava todos os campos da sociedade, dentre eles, a área de educação (FERREIRA, 2015) e mais especificamente as universidades, que desempenham papel importante na transformação da sociedade. Contudo, em 17 de julho de 2017, o programa foi revogado por determinação da Presidência da República e em seu lugar foi sancionado o Decreto Federal nº 9.094/2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.

### **2.2.2 Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES)**

Na educação superior, a qualidade se tornou um tema central (DIAS SOBRINHO, 2008). Garvin (1992) propôs o conceito no setor educacional a partir de seis dimensões: (i) desempenho - conhecimentos básicos necessários para os graduandos; (ii) características - conhecimentos e habilidades complementares; (iii) confiabilidade – entendimento de que os conhecimentos e habilidades aprendidos são corretos, adequados e atuais; (iv) conformidade - grau no qual a instituição e os cursos seguem o planejamento; (v) durabilidade - profundidade da aprendizagem; e, (vi) serviço – forma como a instituição lida com as reclamações.

Owlia e Aspinwall (1996) também classificaram a qualidade educacional em seis dimensões; porém, a visão proposta foi mais abrangente, envolvendo tanto o ambiente interno, controlado pela IES, quanto o externo. Para os autores, os aspectos mais importantes a serem considerados são: (i) tangibilidade – equipamentos, estrutura, facilidades de acesso, visibilidade do ambiente e serviços de apoio; (ii) competências – quantidade e qualidade de servidores; (iii) atitudes - compreensão das necessidades dos alunos, disponibilidade para orientação e aconselhamento, atenção personalizada e cortesia; (iv) conteúdo - relevância do currículo dos estudantes, eficiência, flexibilidade de conhecimentos e interdisciplinaridade; (v) entrega - oportunidade, consistência e justiça nas avaliações; e, (vi) confiabilidade - cumprimento do prometido, atingimento dos objetivos e resolução de problemas.

No Brasil, as primeiras discussões relacionadas à qualidade remontam a 1990 quando a Coordenadoria de Planejamento Setorial do Ministério da Educação (MEC) organizou um encontro sobre qualidade da educação para disseminar esse conceito (PARENTE FILHO, 1991). De acordo com o autor, esse processo foi ainda fortalecido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que passou a desenvolver uma série de atividades sobre o tema, como a realização de conferências e seminários específicos (PARENTE FILHO, 1991).

Para Brasil (2006a), a qualidade do ensino superior está relacionada à missão, projeto pedagógico, natureza e propósito da IES, bem como à adequação e pertinência de seus processos de formação; ao rigor acadêmico e científico; à condição social, científica e cultural da produção acadêmica; à construção da cidadania e ao exercício da democracia. Logo, são várias as vertentes que podem ser trabalhadas, como qualidade no ensino, na avaliação institucional, na gestão universitária, no capital humano, entre outras (ANDRADE, 2013).

A avaliação desta qualidade passa, segundo Dias Sobrinho (2008), por um processo de acreditação, ou seja, por uma prática de certificação, na qual se atesta que uma instituição, um curso ou um programa tem qualidade. Para isso, o governo federal instituiu, por meio da Lei nº 10.861/2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, cujo objetivo é assegurar um processo nacional de avaliação das IES, cursos de graduação e desempenho acadêmico de seus estudantes (BRASIL, 2004), com vistas a medir a eficácia, eficiência, economicidade e efetividade dos processos educacionais (FARIAS FILHO, 2011).

O SINAES realiza uma avaliação institucional interna e externa, contemplando um conjunto de critérios relacionados à missão; política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; responsabilidade social; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal, organização e gestão; infraestrutura; planejamento e avaliação; atendimento ao aluno e sustentabilidade financeira (BRASIL, 2004; DIAS SOBRINHO, 2008). Segundo Farias Filho (2011), entre os instrumentos complementares desse sistema estão o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação (IGC), dados censitários e de renovação de reconhecimento e credenciamento das IES.

Apesar do SINAES se propor a avaliar a qualidade em todas as dimensões institucionais e educativas, na prática esta avaliação tem deixado de lado a produção de significados e tem se transformado em um mero ranqueamento, como forma de representar numericamente a qualidade dos cursos e entidades (DIAS SOBRINHO, 2008). Prova disso é que o ENADE direciona sua preocupação para a quantidade e variedade de noções, conceitos e informações disseminados ao estudante durante o ensino superior. Desse modo, a capacidade e formação do pensamento reflexivo é quase ignorada e o discente passa a ser um mero expectador e depositário de informações (BERTI, 2008), o que pode levar ao analfabetismo funcional, entendido como aquele em que pessoa, mesmo sabendo ler e escrever, não tem as competências necessárias ao seu desenvolvimento pessoal e profissional (INAF, 2016).

De modo análogo ocorre com os docentes e a análise de sua intelectualidade. Há um excessivo produtivismo acadêmico direcionado para a elaboração e publicações de textos científicos, quando, na prática, deveriam ser considerados também os resultados sociais gerados (OLIVEIRA, 2009). Logo, avaliam-se o número de patentes e pesquisas, e a produção de artigos funciona como uma tarefa em série (VOSGERAU; ORLANDO; MEYER, 2017).

Além dos instrumentos citados anteriormente, a qualidade na educação também é regulada pela norma NBR 15419:2006, cuja função é facilitar a implementação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade em organizações educacionais (CORRÊA, 2008). Ainda



segundo o autor, tal norma compreende um conjunto de atividades inter-relacionadas em que são avaliados os requisitos gerais, documentação, responsabilidade da direção, gestão de recursos, serviço, medição, análise e melhoria do processo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2006).

De todo modo, seja qual for o instrumento utilizado, a avaliação das IES visa estabelecer um juízo de valor sobre elas, com vistas à formulação de estratégias para tomada de decisões institucionais coerentes (FARIAS FILHO, 2011; FERREIRA, 2015). Como resultado, pode-se afirmar que, para que uma IES tenha qualidade, é necessário, além de um processo de ensino-aprendizagem eficaz, a definição de prioridades, organização de recursos e planejamento estratégico (LIMA, 2007), ou seja, a instituição deve ter capacidade de gerenciamento. Para isso, modelos, instrumentos e outros mecanismos que possam buscar o aprimoramento da qualidade nas universidades (FERREIRA, 2015) são fundamentais.

## **2.3 Prêmios, modelos e instrumentos de gestão da qualidade: do planejamento ao monitoramento da qualidade e excelência**

Para Campos (2004), a implantação de modelos ou programas de qualidade não deve ter normas rígidas, mas sim ser adaptável às necessidades, realidade e cultura da organização, uma vez que pode trazer melhorias na gestão, facilitar a execução das atividades e diminuir ou eliminar obstáculos (SILVA, 2008). Para Ferreira (2003), uma maneira de medir os benefícios da implementação desses programas ou modelos se dá por meio de prêmios de qualidade, entendidos como instrumentos próprios de medição dos níveis de gestão das organizações em relação ao estado da arte preconizado.

### **2.3.1 Prêmios e modelos de gestão da qualidade e excelência**

Para Farias Filho (2011), a transição da gestão da qualidade para a excelência é muito tênue e consiste em aperfeiçoar as práticas gerenciais implantadas nas organizações e compará-las com outros padrões nacionais ou internacionais. Sob esse enfoque, Vokurka, Stading e Brazeal (2000), Ferreira (2003) e Fowler (2008), assinalam que os prêmios de qualidade devem proporcionar o aprimoramento de ações internas, a fim de que as instituições sejam

reconhecidas por critérios de excelência. Khoo e Tan (2003) corroboram ao afirmar que essas premiações representam o esforço dos países em promover a excelência em produtos e serviços ao longo dos anos. Desse modo, os modelos de excelência estão contidos nas estruturas dos prêmios da qualidade (CORRÊA, 2008).

A primeira premiação desse tipo foi criada em 1951 no Japão, com a missão de promover o desenvolvimento contínuo do controle da qualidade (FILARDI *et al.*, 2016). Denominado de Prêmio Deming, o modelo de excelência avalia as instituições em dez critérios: políticas, organização, informação, padronização, recursos humanos, garantia da qualidade, manutenção, melhorias, efeitos e planos futuros (CORRÊA, 2008). A premiação ocorre em três categorias (individual, aplicação e unidades de operações) e a avaliação se dá por um comitê de especialistas das indústrias e acadêmicos, que diagnostica e avalia as instituições de acordo com os critérios citados (FERREIRA, 2003; FOWLER, 2008)

O Prêmio *Malcolm Baldrige* (ou *Malcolm Baldrige National Quality Award*) foi criado nos Estados Unidos, em 1987, com foco nas companhias americanas (FOWLER, 2008), mas se tornou referência para inúmeras outras premiações (FERREIRA, 2003). Segundo Corrêa (2008), o prêmio considera três categorias de empresas (negócios, saúde e educação) e utiliza três referenciais de avaliação: (i) excelência de desempenho; (ii) valores e conceitos básicos; e, (iii) diretrizes de pontuação (FILARDI *et al.*, 2016). O comitê avaliador é formado por examinadores especialistas que avaliam o modelo de excelência em critérios como liderança, planejamento estratégico, foco de mercado e cliente, medições, análise e gestão do conhecimento, recursos humanos, gestão de processos e resultados (FOWLER, 2008).

Já o Prêmio Europeu foi criado em 1991 para reconhecimento da excelência e qualidade das empresas europeias (FOWLER, 2008). A premiação é similar ao Prêmio *Malcolm Baldrige*, mas seus critérios consideram meios e resultados (VOKURKA; STADING; BRAZEAL, 2000). O comitê avaliador, formado pela Fundação Europeia para Qualidade, analisa a qualidade das instituições a partir de critérios relacionados à liderança, política e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processos, resultados clientes, resultados pessoas, resultados sociedade, e resultados-chave do desempenho (FERREIRA, 2003; SILVESTRO; MAZOCCHI, 2014).

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi criado em 1991 pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e recebeu influências dos Prêmios Deming e *Malcolm Baldrige* (FOWLER, 2008). O PNQ também tem como premissa a excelência e considera três formas de reconhecimento (premiada, finalista e destaque) a partir de oito critérios descritos em seu modelo de excelência em gestão (MEG): liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade,

informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, cuja pontuação atinge a escala máxima de 1000 pontos (SILVESTRO; MAZZOCHI, 2014).

Por fim, especialmente para o setor público foi criado, em 1998, o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), cuja finalidade era disseminar as melhores práticas de gestão entre as organizações públicas, e incentivar a utilização de um modelo gerencial com foco no cidadão (ABRANTES, 2003). Essa premiação, que se transformou em 2005 no Prêmio Gespública, foi inspirada no PNQ (FERREIRA, 2003) e Prêmio *Malcolm Baldrige*, e culminou no Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP (BRASIL, 2006b; FOWLER, 2008). Nesse sentido, o modelo, orientado a ciclos de autoavaliação, era instrumentalizado por critérios de excelência que variam 0 pontos a 1000 pontos (BRASIL, 2005).

A seguir, apresentam-se as principais características desse modelo de excelência em gestão pública.

### **2.3.2 Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**

O MEGP fez parte do Programa Gespública, proposto pelo governo federal em 2005 e revogado em 2017, tendo sido considerado uma forma de gerenciamento focada nos princípios de gestão da qualidade (BRASIL, 2006b), com o objetivo de tornar a Administração Pública excelente, haja vista que suas atividades são financiadas com recursos públicos e destinadas a atender os interesses da sociedade (LIMA, 2007; BRASIL, 2014).

Estruturado sob uma base legal legítima dos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (FERREIRA, 2003; FOWLER, 2008; ALMEIDA; SCARTEZINI, 2012), o MEGP apregoava que o Estado, bem como suas instituições públicas, tem deveres e obrigações diante dos cidadãos e, portanto, deveriam prestar serviços de qualidade, ao menor custo possível, gerando resultados pautados pela efetividade administrativa (MILHOMEM FILHO, 2016).

O modelo tinha, em sua estrutura, fundamentos de excelência que guiavam as entidades mediante práticas gerenciais em um sistema integrado (LIMA, 2007; ALENCAR; FONSECA, 2016). O primeiro fundamento era o “pensamento sistêmico”, entendido como as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, e entre estes e a sociedade (BRASIL, 2014, grifo meu). A “aprendizagem organizacional” refletia a busca contínua de

conhecimento, ao passo que a “cultura da inovação” promovia um ambiente favorável à criatividade, experimentação e geração de novas ideias (BRASIL, 2014, grifo meu).

A “liderança e constância de propósitos” era o elo condutor da gestão e deveria orientar-se por “processos e informações”, para atingir a “visão de futuro” e propiciar a “geração de valor à sociedade” (BRASIL, 2009; 2014, grifo meu). Simultaneamente, não se poderia esquecer do “comprometimento dos servidores públicos”, cujo atendimento focava as “demandas dos cidadãos”. Logo, seriam buscadas ainda “parcerias com outras instituições” e estimulada a “gestão participativa” nos órgãos públicos (BRASIL, 2014, grifo meu).

De acordo com Silva (2014), embora esses fundamentos representassem valores consagrados de gestão, eles eram difíceis de serem mensurados. Para possibilitar essa avaliação, tais fundamentos foram agrupados em oito dimensões e quatro blocos em um ciclo de evolução contínua detalhada na Figura 2.1.

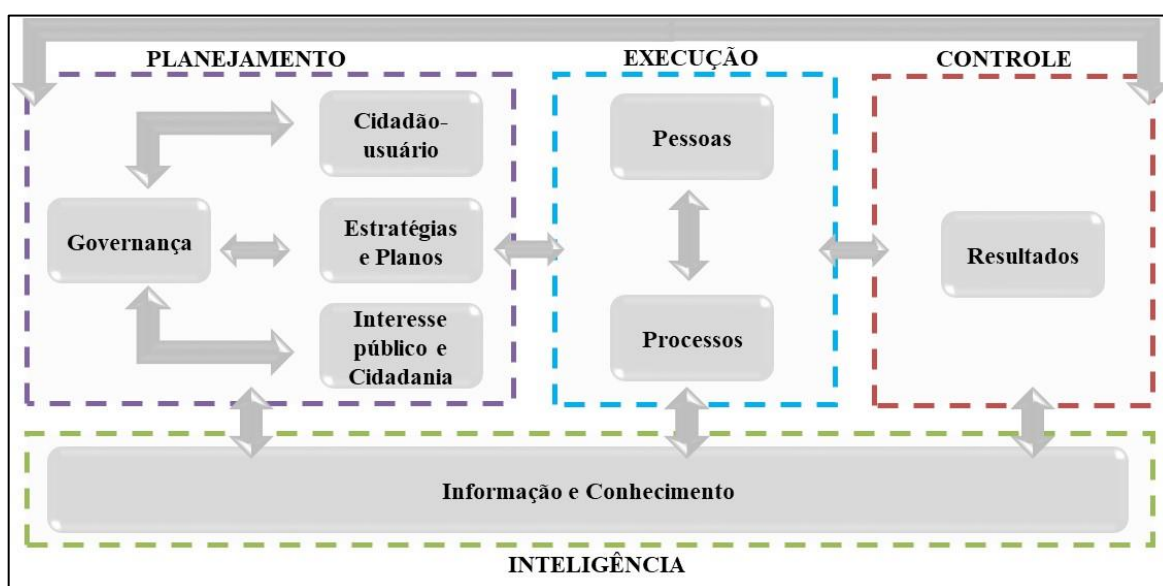


Figura 2.1: Representação do MEGP  
Fonte: Elaborada pela autora (2017), adaptado de Brasil (2014).

O primeiro bloco, denominado de Planejamento, era formado pelas dimensões Governança, Estratégias e Planos, Cidadão-usuário, e Interesse Público e cidadania, as quais orientavam a organização em uma visão de futuro (FOWLER, 2008). Nesse grupo, os critérios de excelência em Governança compreendiam a formação e a gestão de líderes; a estruturação do processo decisório e a prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho. Por Estratégias e Planos entendia-se o conhecimento dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do órgão; o alinhamento ao Plano Plurianual, documento que estabelece as diretrizes,

objetivos e metas da Administração Pública Federal para um período de quatro anos (BRASIL, 1988); e o desdobramento da estratégia em planos específicos. No critério Cidadão-usuário, evidenciava-se o fortalecimento das relações com a sociedade, e no Interesse Público e cidadania estavam compreendidas a identificação e avaliação dos principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados à atuação da entidade (BRASIL, 2014).

O segundo bloco, chamado de Execução, era composto pelas dimensões Pessoas e Processos, e representava a execução do planejamento com foco nos resultados (FOWLER, 2008). Nesse contexto, a dimensão Pessoas envolvia os sistemas de remuneração, gestão de competências e de desempenho. Por sua vez, o critério Processos compreendia as atividades de valor agregado relacionadas à gestão financeira, suprimentos e patrimônio público, bem como as parcerias com outras entidades (BRASIL, 2014). Ainda segundo o Gespública, esses dois elementos representavam o centro prático da ação organizacional.

No terceiro bloco, conhecido como Resultados, representava-se a função controle, e analisava-se a satisfação dos usuários, gestão das pessoas, finanças, fornecedores, parcerias e o desempenho dos serviços em geral (SILVA, 2008; FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011). Era por intermédio dessa dimensão que se verificava o nível de atingimento da eficácia, eficiência e efetividade, e as oportunidades de correções estratégicas (BRASIL, 2014).

Finalmente, o último bloco, Informação e Conhecimento, representava a inteligência da organização, na qual eram processadas as informações e avaliados os fatores internos e externos (SILVA, 2014). Este grupo contemplava ainda a implementação de processos focados na identificação, desenvolvimento, geração, proteção e compartilhamento do conhecimento, além de aspectos relacionados à capacidade de aprimoramento ou inovação das práticas de gestão e desempenho (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, cada um desses blocos e dimensões era avaliado por meio de critérios, cujas principais características estão detalhadas no Quadro 2.5.

Quadro 2.5: Características das dimensões do MEGP

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição resumida</b>
Governança	Papel, riscos, desafios, prioridades e resultados da instituição, tomada de decisões, poderes e competências, sistemas de gestão, mobilização dos servidores e comportamento ético.
Estratégia e Planos	Missão, visão, objetivos, pontos fortes e fracos, estratégia, metas de curto e longo prazo, recursos direcionados ao cumprimento destas metas e indicadores de medição.
Público Alvo	Imagem institucional, nível de atendimento às necessidades e expectativas dos cidadãos e grau de conhecimento destes acerca da organização.
Interesse público e Cidadania	Impactos sociais, econômicos e ambientais gerados pela instituição, cumprimento dos requisitos legais e participação e controle da sociedade.

Continuação Quadro 2.5: Características das dimensões do MEGP

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição resumida</b>
Informações e Conhecimento	Sistemas e processos para disponibilização de informações sobre a organização tanto interna quanto externamente.
Pessoas	Sistemas de trabalho, estrutura de cargos e atribuições, desenvolvimento profissional e qualidade de vida.
Processos	Principais processos de apoio e finalísticos, como execução financeira, seleção de fornecedores, patrimônio, entre outros.
Resultados	Principais resultados da instituição em relação a atendimento aos cidadãos, objetivos estratégicos, gestão de pessoas, orçamento, suprimentos, sustentabilidade, etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), adaptado de Brasil (2015).

Como avaliar significa comparar o sistema de gestão de um órgão público com o modelo de excelência em gestão pública (LIMA, 2007), a verificação da aderência ao modelo ocorria por meio da aplicação do Instrumento da Avaliação da Gestão Pública (IAGP). Nesse caso, a função desta análise não era de transformar ou produzir qualidade, e sim sinalizar para a melhoria da gestão (FILARDI *et al.*, 2016).

O IAGP era operacionalizado por um sistema com três faixas de pontuação: 250, 500 e 1000 pontos, no qual quanto mais alta fosse a pontuação, maior a excelência em gestão e, consequentemente, maior o grau de maturidade em relação aos processos gerenciais e resultados (SILVA, 2008; FILARDI *et al.*, 2016). Logo, para que uma instituição fosse avaliada no IAGP de 500 pontos, havia necessidade da avaliação de 250 pontos, assim como para ser avaliada nos 1000 pontos, seriam necessárias, primeiramente, avaliações de 250 e 500 pontos. A Tabela 2.1 ilustra esse sistema de pontuação.

Tabela 2.1: Sistema de pontuação MEGP

<b>Item</b>	<b>Dimensão</b>	<b>IAGP 250 pontos</b>	<b>IAGP 500 pontos</b>	<b>IAGP 1000 pontos</b>
1	Governança	22	55	110
2	Estratégias e Planos	22	30	60
3	Cidadão-usuário	22	30	60
4	Interesse público e Cidadania	22	30	60
5	Informações e conhecimento	22	30	60
6	Pessoas	22	45	90
7	Processos	22	55	110
8	Resultados	96	225	450
<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>500</b>	<b>1000</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2017), adaptado de Brasil (2009; 2010c).

O relatório resultante do MEGP previa, além da pontuação, a identificação de pontos fortes, compreendidos como aqueles que atendessem à exigência do item avaliado, e das oportunidades de melhorias, abrangendo as práticas que não foram localizadas quando confrontadas com o instrumento de avaliação (BRASIL, 2006b; SILVA, 2008).

Desse modo, esse processo avaliativo era resultado de duas etapas. A primeira dizia respeito à autoavaliação, a qual era realizada por uma equipe interna indicada pela alta gestão, cuja função era analisar e descrever as práticas gerenciais, elaborar o plano de melhoria e acompanhar o processo de validação externa (FARIAS FILHO, 2011; JACQUIMINUT, 2012). Para isso, os critérios eram avaliados de acordo com a adequação (atendimento aos critérios), aplicação (grau de disseminação interna), aprendizado (grau de refinamento e inovação) e integração (coerência e inter-relacionamento entre as práticas e cooperação entre as áreas), relevância (importância do resultado para o alcance das estratégias) e tendência (comportamento dos resultados durante um período de tempo).

Por sua vez, a segunda etapa de avaliação contemplava a validação externa junto a um avaliador credenciado do Programa Gespública. Nessa etapa, a organização recebia uma certificação do seu nível de gestão (inicial, em desenvolvimento ou de excelência) e a alta gestão firmava o compromisso institucional de executar o plano de melhoria previsto na fase de autoavaliação (FARIAS FILHO, 2011).

No entanto, apesar da oportunidade de propiciar um diagnóstico às instituições públicas, a utilização do MEGP enfrentou desafios, inclusive no campo acadêmico.

## Evolução dos estudos sobre o MEGP

Na literatura, foram encontrados poucos estudos que abordaram sobre o modelo de excelência em gestão pública. A seguir, no Quadro 2.6, apresenta-se uma síntese das principais pesquisas acerca do MEGP.

Quadro 2.6: Estudos sobre MEGP encontrados na literatura

<b>Autores</b>	<b>Descrição resumida do estudo</b>
Araujo e Pinto Coelho (2007)	O MEGP foi utilizado para explicar por que as unidades de conservação são precariamente geridas no Brasil. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que a gestão destas instituições está no patamar mais baixo na escala de excelência, posto que não há práticas de liderança, planejamento, gestão de pessoas, processos, clientes e informações.
Campelo (2007)	O autor concebeu um modelo conceitual de gestão para a Justiça Federal da 5ª Região, tendo como base o MEGP e os prêmios de qualidade Europeu, Deming, <i>Malcolm Baldrige</i> e PNQ. O modelo desenvolvido foi fundamentado nas necessidades específicas do órgão e em sua estrutura lógico-racional.
Silva (2008)	A pesquisa utilizou o MEGP como base para análise das práticas de qualidade do Hospital Geral de Recife (HGeR). O horizonte temporal do estudo foi de 2005 a 2007, no qual destacou-se o papel dos gestores, engajados para melhorias internas e de atendimento ao cidadão. Como ponto negativo, ressaltou-se que a gestão do conhecimento é um critério pouco conhecido e explorado pelo HGeR.

Continuação do Quadro 2.6: Estudos sobre MEGP encontrados na literatura

Autores	Descrição resumida do estudo
Rodrigues, Proiett e Cioffi (2008)	Os pesquisadores avaliaram a aplicação e impacto do IAGP de 250 pontos do Gespública em 7 unidades da Fundação Hemominas, entidade pública mineira que desenvolve atividades nas áreas de assistência médica. O resultado foi a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria das unidades, bem como a validação externa, certificação e reconhecimento das boas práticas pelo Gespública.
Fowler (2008)	Investigou as motivações e inibições do uso de programas de qualidade como o Gespública e MEGP nas Universidades Federais. Como fatores inibidores foram encontrados o receio de não continuidade do programa; baixo índice de dados históricos; burocracia; escassez de exemplos consolidados na implementação de programas de qualidade nas IES, além do fato do MEC, órgão máximo do ensino do país, não adotar e não promover formalmente o uso do modelo de excelência.
Ferreira (2009)	Seu estudo apresentou o MEGP, sua evolução, importância para as organizações públicas, e possibilidades de aplicação do modelo. Como resultado, constatou-se o alinhamento do MEGP com o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da FNQ e apresentou-se dois casos em que os modelos foram utilizados: como parte do processo de avaliação regional no estado do Amazonas, e como facilitador na obtenção de certificações ISO.
Corte (2009)	A pesquisa avaliou a implantação do MEGP na Prefeitura de Sorocaba nos anos de 2008 e 2009, tendo como foco o desenvolvimento do planejamento estratégico e a criação do Prêmio Sorocaba de Administração Pública.
Lima (2009)	O trabalho verificou o nível da gestão em 40 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) no período de 2007 a 2008. O resultado apontou para a fragilidade de práticas de gestão, as quais representavam desafios gerenciais para as instituições avaliadas.
Correa (2009)	Apresentou a aplicação do MEGP no setor de saneamento brasileiro. Como resultado, houve a elaboração de um documento de correlação entre os principais indicadores de medição de desempenho, informações específicas sobre o setor e os critérios do MEGP.
Fernandes (2009)	O estudo foi focado no levantamento do movimento da qualidade no Brasil, especialmente no setor público. O resultado demonstrou a baixa adesão das instituições públicas ao MEGP e indicou que, para aumentar a aplicação do modelo, o governo deveria impor sua utilização em toda a estrutura estatal.
Almeida, Cunha e Rosenberg (2009)	A pesquisa abordou a implantação do MEGP na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), na qual demonstrou-se que a autoavaliação permitiu a elaboração de planos de melhoria da gestão. Contudo, a aderência aos critérios do MEGP ainda se enquadrava no nível 1, grau mais baixo do modelo.
Palvarini (2010)	Apresenta um estudo teórico sobre o Gespública, MEGP e tecnologias de gestão (carta de serviços, indicadores, gestão de processos e instrumento padrão de pesquisa de satisfação).
Favero (2010), Messeder, Silva e Muniz, Conceição (2012), Torres e Franca (2012), Favero (2015; 2016), Souza <i>et al.</i> (2016)	Estudaram o MEGP sob a ótica do Programa Netuno da Marinha do Brasil. Este programa, apesar de utilizar os mesmos fundamentos do Gespública, foi adaptado para a realidade militar, abordando desde procedimentos burocráticos simples até operações mais complexas, constituindo-se ainda em uma inovação sistêmica.
Viana (2011)	O estudo apresentou as relações existentes entre o MEGP e a transparência governamental, e concluiu que a transparência não se limita à publicidade das ações e que MEGP precisaria evoluir para que se configurasse como uma ferramenta de controle social.
Silva e Fadul (2011)	Realizaram um estudo sobre a percepção dos gestores da Bahia em relação ao Gespública. O resultado indicou que os respondentes acreditam que o MEGP poderia trazer melhorias às organizações; entretanto, ainda não havia condições internas para alinhamento ao modelo, devido à ausência de clima organizacional, comportamento resistente dos servidores para o recebimento do modelo, processos desintegrados, entre outros.
Santana (2009) e Santana e Souza-Silva (2012)	Os estudos foram desenvolvidos na Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A (EMBASA), com o objetivo de verificar como o MEGP contribuiu para o processo de aprendizagem. Percebeu-se, durante a pesquisa, que a aplicação do modelo ampliou as formas de transmissão do conhecimento e auxiliou a EMBASA a vivenciar a abordagem sócio prática da aprendizagem.



Conclusão do Quadro 2.6: Estudos sobre MEGP encontrados na literatura

<b>Autores</b>	<b>Descrição resumida do estudo</b>
Pereira <i>et al.</i> (2012)	Avaliaram o grau de aderência do MEGP aos processos gerenciais do CREA-RN para a gestão de informações e conhecimento. O resultado revelou que a instituição possuía sistemas automatizados que apoiavam a tomada de decisão, mas ainda não havia práticas sólidas para a gestão estratégica de informações.
Ferreira (2012)	Fez uma releitura de seu próprio trabalho publicado em 2009, destacando a importância do MEGP para as entidades públicas. Como resultados, o autor apresentou uma lista de 14 possibilidades testadas e comprovadas de aplicação do modelo, como avaliação de políticas públicas, gestão de IES e municípios, verificação do atingimento de objetivos estratégicos e metas do plano plurianual, ganhos sociais, entre outros.
Jacquiminut (2012)	Investigou a gestão pública e a possibilidade de adesão ao MEGP pela Universidade Federal do Amazonas. Para tanto, verificou a motivação, inibição e compatibilidade do modelo com a gestão praticada na Divisão de Matrícula. Como resultado, ficou evidenciado que a maioria dos gestores não conhece o MEGP e o Gespública.
Mendes (2012)	A pesquisa elaborou um modelo de métodos e indicadores de desempenho para a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo (Semdestur) de Porto Velho, baseado no MEGP. O estudo concluiu que, apesar das limitações do modelo, sua aplicabilidade na Secretaria se configurava numa estratégia gerencial mais eficiente para atender o cidadão com serviços de qualidade.
Silva (2012)	Realizou uma análise dos critérios do MEGP no Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG). A pesquisa aplicada junto a 5% dos servidores evidenciou que as dimensões do modelo não são efetivamente aplicadas e que, para melhorar a gestão do IPSEMG, seria necessário estimular a motivação, capacitação, formação de líderes, aperfeiçoar a comunicação e otimizar os processos.
Andrade (2012)	Analizou a proposta de um plano de ações de melhoria, adaptado do MEGP, para um setor de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Como conclusão, verificou-se que o sistema de gestão do setor apresentava nível de maturidade baixo em relação ao modelo e que o plano de melhoria proposto poderia otimizar a gestão da qualidade desse setor.
Silva (2014)	Apresentou o Sistema Público de Gestão de Energia (SPGE), que tem como base o modelo de excelência em gestão pública. O estudo forneceu ainda indicativos de como incrementar a eficiência energética em instituições públicas.
Enke, Souza e Pereira (2014)	Os autores analisaram o MEGP com foco no critério Estratégias e Planos. As unidades de observação foram as Universidades Federais e o resultado constatou que a adesão ao modelo de excelência nessas instituições é quase inexistente, sendo influenciada principalmente pela dificuldade de utilização e manutenção de ferramentas de gestão.
Santana, Carvalho e Araújo (2014)	Os autores descreveram a experiência da Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte de adesão ao MEGP no ano de 2010. Utilizando o instrumento de 250 pontos, o DAP obteve 40% do desempenho máximo, destacando-se a ausência de proatividade e cooperação no departamento.
Marques (2015)	Abordou a mudança das secretarias departamentais do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Espírito Santo, tendo como referência o MEGP. Como resultado, foram mapeadas, modeladas e padronizadas as rotinas administrativas, com vistas a gerenciar as informações e atender às necessidades de seu público alvo.
Alencar e Fonseca (2016)	Discutiram e comprovaram a contribuição do controle interno para a obtenção da excelência na gestão na Marinha, segundo a percepção dos responsáveis por apresentar as contas das unidades jurisdicionadas das organizações militares.
Santos (2016)	Analizou, em seu estudo, as práticas gerenciais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Pernambuco à luz do MEGP. Os resultados revelaram que a política de capacitação e qualificação profissional era a principal prática gerencial percebida e que o sistema de informações, gestão por competências, reuniões, e padronização dos processos, ainda necessitavam ser desenvolvidas ou melhoradas.
Filardi <i>et al.</i> (2016)	O foco do trabalho foi a identificação e análise da aplicação do MEGP na Fundação Oswaldo Cruz. Concluiu-se que a instituição cumpria parcialmente os objetivos do programa e que a gestão estava comprometida com a implantação do modelo. Contudo, também revelou a existência de barreiras enfrentadas nesse processo, envolvendo a padronização de processos, descontinuidade política, burocracia e cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Pela revisão da literatura exposta acima, verifica-se que, no âmbito das Universidades Federais, ainda são raros os estudos que tratam da aplicação do modelo de excelência em gestão pública. As pesquisas encontradas nessas instituições revelam análises bibliográficas sobre o tema ou diagnósticos realizados acerca da aplicação do MEGP.

No entanto, cada vez mais, a qualidade das instituições públicas vem sendo motivo de cobranças dos cidadãos (ANDRADE, 2013), especialmente em relação à rigidez estrutural, ineficiência no uso dos recursos e pouca pertinência dos serviços prestados (MARRA; MELO, 2005). Nesse âmbito, como as universidades desempenham papel importante na sociedade, e contribuem para o desenvolvimento local e regional (BOLZAN, 2006), se faz necessário explicitar o impacto do MEGP para a sustentabilidade.

### **2.3.3 Relação do Modelo de Excelência em Gestão Pública e a Sustentabilidade**

Paludo (2010) afirma que o Estado é o principal instrumento de desenvolvimento econômico, social e político das nações. Nesse sentido, seus órgãos operacionalizam as políticas públicas e prestam contas dos resultados sociais e econômicos gerados por meio de ações e projetos (BATISTA, 2012). Para Chambers (2009), as IES são as instituições públicas com maior poder de impacto sobre o desenvolvimento sustentável.

O conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser utilizado de modo oficial e educativo a partir de 1987, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) organizou a Comissão *Brundtland* para tratar da crise ambiental. O relatório gerado ficou conhecido como *Nosso Futuro Comum* e o desenvolvimento sustentável foi classificado como aquele que satisfaz as necessidades atuais sem comprometer as possibilidades das gerações futuras (DIEGUES, 1992; ALBUQUERQUE, 2009).

Sob esse enfoque, chegou-se à conclusão de que a sustentabilidade questiona o atual (e esgotado) modelo econômico e social, e prima pela preservação dos recursos naturais (ASSADOURIAN; PRUGHT, 2013). Desse modo, há uma profunda sinergia entre excelência gerencial e o tripé da sustentabilidade, o qual corresponde ao desafio das organizações serem ambientalmente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis (SOARES, 2015).

Nesse contexto, a sinergia entre a excelência em gestão e o desenvolvimento sustentável agrega valor não apenas às universidades, mas à toda região que a circunda. Devido a essa amplitude, esse tripé passa a considerar, ao menos, seis critérios de sustentabilidade para a adoção do MEGP: social, econômico, ambiental, espacial, cultural e político (SACHS, 1993).

Do ponto de vista social, a adoção do modelo de excelência em gestão representa a criação de valor público para o cidadão, uma vez que a premissa da Administração Pública é gerar valor para a sociedade (BRASIL, 2009). Desse modo, mediante a avaliação e possibilidade de reestruturação de sua gestão, a IES assume posição central na dinâmica do desenvolvimento (FERREIRA, 2015), implementando ações e projetos que possam ser, de fato, percebidos pelo público (CÔRREA *et al.*, 2010).

Tais soluções podem ser desenvolvidas internamente, por alunos e professores, ou via parcerias com outros órgãos públicos, empresas privadas ou entidades da sociedade civil organizada, de modo que os benefícios sejam disseminados em toda a região. Citam-se como contribuições dessa gestão de excelência a produção e difusão do conhecimento, os processos de inovação tecnológica (MIDDLEJ; FIALHO, 2005), fortalecimento de empresas, além do estímulo à oferta de emprego e renda e investimento em infraestrutura.

Sob o panorama da sustentabilidade econômica e considerando que toda atividade pública é financiada com recursos públicos, estes devem ser utilizados eficientemente e direcionados à prestação de serviços (BRASIL, 2009). Nesse cenário, a adoção do MEGP permite a redução de custos e favorece o processo de reformulação das políticas institucionais, transparência, adoção de métodos e ferramentas mais adequadas, entre outros (FILARDI *et al.*, 2016). Desse modo, é possível gerir as despesas públicas, conforme previsto pelo SINAES, que contempla o uso adequado dos recursos em programas de ensino, pesquisa e extensão (ANDRIOLA, 2008; MARQUES, 2008).

Na perspectiva ambiental, como as IES têm, em sua maioria, ações sustentáveis isoladas (ESTEVES, 2013), é necessário o desenvolvimento de práticas mais sistêmicas em âmbito universitário. Logo, a implantação do MEGP estimula o delineamento de propostas inovadoras que minimizem os impactos negativos no ambiente (CÔRREA *et al.*, 2010), a disseminação de conceitos de desenvolvimento sustentável e a criação de políticas internas focadas na sustentabilidade, como a inclusão de critérios sustentáveis em compras públicas, com vistas à redução dos impactos ambientais (ESTEVES, 2013).

Do ponto de vista espacial, a adoção do MEGP incentiva que as decisões administrativas sejam discutidas diante das necessidades, individualidades e prioridades de cada localidade. Nesse caso, torna-se viável às universidades a implementação de sistemas estruturais voltados à dinâmica territorial, que tenham como foco a acessibilidade da comunidade, buscando integração na eficiência dos resultados (CÔRREA *et al.*, 2010).

Sob o prisma da sustentabilidade cultural, a utilização do modelo permite uma mudança de cultura no campo da gestão pública relacionada ao comportamento dos servidores, estimulando que estes reconheçam o impacto do seu trabalho na estratégia da universidade (PALVARINI, 2009). Nesse sentido, busca-se criar novos sistemas de valores (COUTINHO, 2000) em que sejam alterados o panorama da estabilidade sem acompanhamento do desempenho e o tradicional descaso à coisa pública (PALADINI, 2009), de modo a conscientizar os servidores públicos acerca da importância da gestão de excelência.

Por fim, do ponto de vista da sustentabilidade política, a adoção do MEGP busca aproximar cidadãos e universidade, por meio de uma gestão participativa e democrática (GRIN, 2013). Nesse sentido, há um processo de transformação sustentado em princípios como comprometimento, informação, transparência, aprendizagem e controle social (BRASIL, 2009), que conduzem à avaliação contínua dos objetivos e correção dos rumos institucionais.

Nesse cenário, pode-se afirmar que as universidades servem de modelo para a sociedade quanto às questões econômicas, sociais e ambientais (ESTEVES; FALCOSKI, 2012), as quais devem estar alicerçadas na cultura, política e realidade territorial de cada IES (SOARES, 2015).

Apesar desse potencial, percebe-se que a prática de avaliação gerencial ainda é rara na Administração Pública (CAMILO, 2003) e os fundamentos que sustentam o MEGP precisariam ser testados e confirmados para torná-lo mais consistente (FERREIRA, 2003). Como no Gespública havia um certo grau de subjetividade (FAVERO, 2010), não estavam explícitos os tipos de ferramentas e instrumentos de gestão que poderiam ser utilizados para validar cada critério do MEGP. Por esta razão, a seguir serão apresentadas algumas ferramentas que podem facilitar a adoção de modelos de excelência nas IES.

### **2.3.4 Ferramentas para a gestão da qualidade e excelência**

A Administração Pública Gerencial brasileira foi inspirada na administração privada (COUTINHO, 2000). Conseqüentemente, as ferramentas de gestão da qualidade e excelência

utilizadas no setor público também foram influenciadas pela realidade das instituições da iniciativa privada. Nesse âmbito, tais ferramentas têm sido utilizadas para sustentar a qualidade e garantir maior eficiência e eficácia nas organizações (BAMFORD; GREATBANKS, 2005; ALSALEH, 2007). Para Campos (2004), estes instrumentos simplificam problemas complexos e orientam quanto a melhor forma de proceder. O Quadro 2.7 apresenta alguns exemplos de ferramentas da qualidade.

Quadro 2.7: Síntese das principais ferramentas de qualidade

<b>Ferramenta</b>	<b>Descrição resumida</b>
Diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe	Utilizado para identificar as causas de um determinado problema, o diagrama se baseia em seis eixos para a organização de informações: método, material, máquinas, meio ambiente, mão de obra e medição (KURTA, 2007; PEINADO; GRAEML, 2007).
Ciclo PDCA	Conceituado como um ciclo de melhoria contínua, a ferramenta baseia-se no planejamento (P), execução (D), verificação (C) e administração (A) (KURTA, 2007).
Diagrama de Pareto	Ferramenta gráfica que permite verificar o quanto cada variável individual afeta, em termos percentuais, o problema geral (KURTA, 2007; PEINADO; GRAEML, 2007; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2011);
<i>Benchmarking</i>	Processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos em comparação com outras organizações (KURTA, 2007; KHANNA, 2009).
<i>Brainstorming</i>	Utilizada para gerar o maior número de ideias a respeito de um assunto, em um determinado espaço de tempo, procurando evitar qualquer tipo de pré-julgamento (KURTA, 2007; PEINADO; GRAEML, 2007).
5W + 2H	Ferramenta que auxilia no planejamento de atividades, reduzindo a ocorrência de dúvidas em relação aos planos de ação (PEINADO; GRAEML, 2007; LIN; LUH, 2009). As letras significam: <i>Who</i> (quem), <i>What</i> (que/qual), <i>When</i> (quando), <i>Where</i> (onde) <i>Why</i> (por que), <i>How</i> (como) e <i>How Much</i> (quanto custa).
5 S	A partir de diretrizes como Descarte, Arrumação, Limpeza, Saúde e Disciplina, essa ferramenta tem como foco a diminuição de desperdícios e custos e aumento da produtividade e melhorias no ambiente de trabalho (OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2011).
Gerenciamento pelas diretrizes	Utilizado para alinhar a organização em torno de seus objetivos estratégicos, desdobrando-os de modo participativo (KURTA, 2007).
Fluxograma	Ferramenta para representação gráfica da sequência dos passos de um trabalho, para facilitar sua análise, permitindo a identificação de possíveis problemas (KURTA, 2007; PEINADO; GRAEML, 2007).
<i>Check list</i> ou folha de verificação	Utilizado para coletar informações ao longo de um período de tempo determinado (GARRATT, 2007; VENKATRAMAN, 2007), a fim de verificar se todos os itens planejados foram executados (KURTA, 2007).
Controle estatístico do processo (CEP)	Utilizado especialmente na área de produção, a ferramenta controla a variação da média e desvio padrão de uma determinada situação (LAGROSEN; LAGROSEN, 2005; CHILESHE, 2007).
Times da Qualidade	Grupos ou equipes de trabalho formadas para assegurar identificar e monitorar os problemas organizacionais a fim de facilitar a implementação do sistema de gestão da qualidade na organização (KURTA, 2007; LYU; CHANG; CHEN, 2009).
Seis <i>sigma</i>	Metodologia utilizada para reduzir continuamente a variabilidade (não conformidade) de processos e produtos (OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2011).
Matriz GUT	A partir da análise da gravidade (G), urgência (U) e tendência (T), a ferramenta é utilizada para a priorização de problemas (KURTA, 2007).
<i>Balanced Scorecard</i>	Sistema que permite monitorar o desempenho institucional a partir de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Continuação do Quadro 2.7: Síntese das principais ferramentas de qualidade

Ferramenta	Descrição resumida
Ciclo KDCA	Baseado no Ciclo PDCA, é direcionado à gestão do conhecimento (GC), em que K, de <i>knowledge</i> (conhecimento) identifica o conhecimento relevante e o método para captá-lo; D, <i>do</i> (executar) executa o plano de GC; C, <i>check</i> (verificar), verifica se o plano de GC foi executado como o previsto; e A, de <i>action</i> (atuar corretivamente) corrige eventuais erros no processo de GC (FERREIRA, 2012).
<i>Servqual</i>	Ferramenta instrumentalizada por meio de questionário que mede o desempenho em dimensões (tangibilidade, confiabilidade/credibilidade, receptividade, garantia e empatia), em dois eixos principais: percepção e expectativa (OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2011).
Fóruns (presenciais e virtuais)	“Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização” (FERREIRA, 2012, p. 59).
Comunidades de prática	Grupos interdisciplinares de profissionais para transferência de conhecimento e boas práticas de GC (FERREIRA, 2012).

Fonte: Elaborado pela autora (2017), adaptado de Kurta (2007), Peinado e Graeml (2007), Oliveira *et al.* (2011) e Ferreira (2012).

Essas ferramentas permitem às entidades melhorarem produtos, processos e sistemas, de maneira corretiva e preventiva, instituindo um ciclo de aprendizado e melhoria contínua. No entanto, autores como Radin e Coffee (1993) assinalam que não é adequada a simples transposição de ferramentas de qualidade do setor privado para o público. É preciso considerar a natureza das instituições públicas, a qual impacta na forma de gestão institucional.

A Administração Pública é conduzida pela supremacia do interesse público, necessidade de cumprimento da legislação, geração de valor para a sociedade, financiamento via recursos de contribuições compulsórias e pela obrigação de conduzir o desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2014). Nesse sentido, qualquer ferramenta de gestão a ser utilizada precisa ser adaptada à essa realidade. De modo complementar, no caso do Gespública, haviam algumas ferramentas específicas sugeridas para o MEGP (SILVA, 2014), as quais são apresentadas no Quadro 2.8.

Quadro 2.8: Ferramentas de qualidade sugeridas para o MEGP

Ferramenta	Descrição resumida
Carta de Serviços ao Cidadão	Documento que divulga à sociedade os serviços prestados pelo órgão público, as formas de acesso a eles e os compromissos de atendimento (BRASIL, 2009; JACQUIMINUT, 2012).
Gestão de processos	Compreende a modelagem das principais atividades que compõem a cadeia de valores da organização, observando-se os produtos e serviços prestados, as normas a serem seguidas, recursos consumidos e pessoas envolvidas (PALVARINI, 2010).
Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos	Documento que apresenta os fundamentos e etapas a serem consideradas para um processo estruturado de gerenciamento de riscos (BRASIL, 2013).
Guia Referencial para Medição de Desempenho e Construção de Indicadores	Referencial metodológico que propõe uma forma de construção, aplicação e medição do desempenho de elementos públicos (PALVARINI, 2010), permitindo uma análise crítica dos resultados gerados (SILVA, 2014).

Continuação do Quadro 2.8: Ferramentas de qualidade sugeridas para o MEGP

Ferramenta	Descrição resumida
Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação	Ferramenta que avalia o grau de satisfação dos usuários em relação ao serviço prestado, às equipes de trabalho e indivíduos que executam tal serviço (PALVARINI, 2010; SILVA, 2014). Esse instrumento permite identificar as lacunas entre o serviço esperado e o recebido (JACQUIMINUT, 2012).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Além destes instrumentos, no campo da educação há outras ferramentas importantes a serem utilizadas, como a Lei Orçamentária Anual (LOA), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

A LOA é um documento de avaliação do MEC, que contém a discriminação da receita e despesa pública da instituição, e evidencia a política econômica financeira e os objetivos a serem atingidos pela IES durante o exercício civil (BRASIL, 2014).

Já o PDI é o mecanismo básico da universidade nos atos de credenciamento e reconhecimento junto ao MEC, e engloba métodos que influenciam o ensino, rotinas, processos administrativos e de gestão (VEIGA, 2003). Nesse âmbito, permite que sejam avaliados o perfil institucional (histórico, missão, responsabilidade social, política de ensino e políticas de extensão e pesquisa); a gestão (organização administrativa, de pessoal e política de atendimento aos discentes); a organização acadêmica (organização didático-pedagógica e oferta de cursos e programas); infraestrutura; aspectos financeiros e orçamentários; e avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional (MAGRO; RAUSCH, 2012).

Por sua vez, o PDTI é o instrumento que permite nortear e acompanhar a atuação da área de tecnologia da informação (TI) da universidade, a partir do diagnóstico e planejamento das habilidades e competências dos profissionais, e da infraestrutura de *hardware*, *software*, redes e sistemas de informações da instituição (BRASIL, 2012).

Embora todas as ferramentas possam ser utilizadas isoladamente, fato é que os melhores resultados são obtidos com uma abordagem sistematizada de solução de problemas (LINS, 1993). No caso do MEGP, a escolha das ferramentas e instrumentos a serem adotados nos IAGP de 250, 500 ou 1000 pontos depende da realidade e maturidade de cada organização em relação ao pessoal, infraestrutura, organização administrativa, entre outros.

### 3 Procedimentos metodológicos adotados

Para Marconi e Lakatos (2010), a seleção de todo instrumental metodológico está diretamente relacionada à natureza do objeto, aos objetivos e aos recursos disponíveis para a pesquisa. No caso deste estudo, a abordagem escolhida foi a qualitativa, a qual tem como premissa o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas e a reflexão do pesquisador a respeito do fenômeno pesquisado como elemento-chave do processo de produção do conhecimento (FLICK, 2009). Logo, o pesquisador interpreta e atribui significados de acordo com o contexto, e os instrumentos de pesquisa refletem uma mediação entre o marco teórico e a realidade empírica (MINAYO, 2008). Desse modo, foram utilizados como técnicas de coleta de dados a pesquisa documental e o estudo de caso.

Para responder ao primeiro objetivo, de mapear as dificuldades e instrumentos vinculados à implantação e monitoramento do MEGP nas Universidades Federais, o método utilizado foi o estudo de multicasos, o qual permite a identificação de aspectos comuns a todos os casos, fatores comuns a apenas alguns e elementos únicos em casos específicos (BOYD; WESTFALL, 1987).

Assim, consultou-se o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), órgão responsável pela condução do Programa Gespública e MEGP, e as 63 Universidades Federais brasileiras, por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão do Poder Executivo Federal (e-SIC), disponível no sítio <https://esic.cgu.gov.br/sistema/Principal.aspx>. A consulta a essas instituições ocorreu no período de 13 de setembro de 2017 a 30 de outubro de 2017, e os questionamentos efetuados estão descritos no Quadro 3.1.

Quadro 3.1: Questionamentos para o MPOG e Universidades Federais

<b>Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão</b>	<b>Universidades Federais</b>
a) quantas e quais universidades federais aderiram formalmente ao Gespública e ao MEGP?	a) a sua universidade aderiu formalmente ao Gespública e ao MEGP?
b) em que período (anos) ocorreram essas adesões? Se possível, detalhar por universidade;	b) em que período (ano) ocorreu?
c) as universidades federais que aderiram ao Gespública e ao MEGP tiveram suas autoavaliações, plano de melhoria da gestão e validação externa realizadas?	c) quais os fatores motivadores dessa adesão?
d) é possível ter acesso aos instrumentos de avaliação da gestão pública – IAGP (250, 500 e 1000 pontos) das universidades federais adesas ao MEGP?	d) a universidade já realizou as autoavaliações, plano de melhoria da gestão e validação externa?
e) por quais motivos o Gespública e o MEGP tinham adesão voluntária, uma vez que contribuíam para a melhoria da gestão?	e) é possível ter acesso aos instrumentos de avaliação da gestão pública – IAGP realizado por sua universidade?



Continuação do Quadro 3.1: Questionamentos para o MPOG e Universidades Federais

<b>Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão</b>	<b>Universidades Federais</b>
f) houve estudos sobre a baixa ou média adesão ao Gespública e ao MEGP? Se sim, quais foram os resultados?	f) quais as principais dificuldades enfrentadas por sua universidade para implantação do MEGP?
g) qual a razão da revogação do Decreto nº 5.378/2005?	g) quais os principais instrumentos (documentos) utilizados por sua universidade para comprovar sua aderência aos requisitos e critérios do MEGP?
h) está sendo planejada alternativa semelhante (ou melhor) ao MEGP?	h) há indicativos de melhorias de gestão ou gestão de excelência em sua universidade?
i) os membros do Comitê Gestor do Gespública e dos Núcleos Estaduais atuavam com dedicação exclusiva?	i) Caso não tenha aderido, quais os fatores que impediram ou limitaram essa adesão?

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Esse procedimento de coleta de dados seguiu ainda o protocolo abaixo:

- a) As perguntas foram cadastradas via portal e-SIC, no qual as IES tinham prazo de 20 dias para resposta. Caso não conseguissem atender ao pedido no prazo, as instituições poderiam solicitar mais 10 dias de prorrogação;
- b) Para as universidades que não retornassem no período mencionado anteriormente, havia a possibilidade de recurso via e-SIC para a instância superior (na maioria dos casos, à Reitoria) de cada IES;
- c) Não havendo retorno desse pedido, seria possível novo recurso, via e-SIC, para o MEC;
- e,
- d) Por fim, não havendo retorno, poderia ser feito novo recurso, ainda via e-SIC, para a Controladoria-Geral da União.

Na sequência, para atender ao segundo objetivo de aplicar o MEGP na Universidade Federal da Integração Latino-Americana, utilizou-se o estudo de caso pela facilidade de acesso da pesquisadora e por se tratar de uma investigação empírica de uma realidade delimitada, a qual permite analisar e apreender sobre ciclos de vida, processos organizacionais e administrativos, maturidade e outras características holísticas da instituição (YIN, 1990; 2001).

Considerando que a aplicação do modelo de excelência em gestão pública envolve a análise de diferentes alíneas, as práticas de gestão da universidade foram avaliadas de acordo com o Instrumento de Avaliação de 250 pontos desenvolvido por Brasil (2015), cujos fatores estão detalhados no Quadro 3.2.

Quadro 3.2: Fatores de avaliação do MEGP

<b>Critério / Dimensão</b>	<b>Fatores</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Peso</b>
Governança, Estratégias e Planos, Cidadão-usuário, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas e Processos	Enfoque (grau em que as práticas de gestão possuem adequação e proatividade)	0% a 100%	30% dos pontos
	Aplicação (grau em que as práticas de gestão apresentam disseminação e continuidade)	0% a 100%	30% dos pontos
	Aprendizado (grau em que as práticas de gestão apresentam refinamento)	0% a 100%	25% dos pontos
	Integração (grau em que as práticas de gestão apresentam coerência, inter-relacionamento e cooperação)	0% a 100%	15% dos pontos
Resultados	Relevância (importância dos resultados para o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização)	0% a 100%	45% dos pontos
	Tendência (comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo)	0% a 100%	55% dos pontos

Fonte: Elaborado pela autora (2017), adaptado de Brasil (2015).

Para que a avaliação da universidade ocorresse de maneira objetiva, seguiu-se a escala de pontuação de 0% a 100% (0%, 20%, 40%, 60%, 80% e 100%), conforme indicado no Quadro 3.3.

Quadro 3.3: Descrição dos fatores para cada percentual

%	Fatores					
	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Relevância	Tendência
Não se aplica	Este campo deverá ser assinalado quando os requisitos da alínea não forem da alçada ou da competência da organização, o que implica na computação total dos pontos da alínea.					
0%	A prática de gestão é inadequada aos requisitos da alínea, não é apropriada ao perfil da organização ou não está relatada.	A prática de gestão não está disseminada. Uso não relatado.	Não há mecanismos de avaliação da prática de gestão adequada.	A prática de gestão adequada não é coerente com as estratégias e os objetivos da organização.	Não foram apresentados resultados relevantes e nem informações comparativas.	Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendência.
20%	A prática de gestão apresentada é adequada para alguns dos requisitos da alínea e é apropriada ao perfil. Não apresenta características de proatividade.	A prática de gestão adequada está disseminada em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes. Uso continuado da prática para alguns dos requisitos.	Não há melhorias sendo implantadas.	A prática de gestão demonstra coerência com quase todas as estratégias e objetivos organização. Não apresenta característica de inter-relação nem de cooperação.	Alguns resultados relevantes foram apresentados. Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	Tendência favorável em um dos resultados relevantes apresentados.
40%	A prática de gestão apresentada é adequada para muitos dos requisitos da alínea, e é apropriada ao perfil. Não apresenta características de proatividade.	A prática de gestão adequada está disseminada em muitas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado da prática para muitos dos requisitos.	Não há melhorias sendo implantadas.	A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização. Não apresenta característica de inter-relação nem de cooperação.	Muitos resultados relevantes foram apresentados. Foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	Tendências favoráveis em alguns dos resultados relevantes apresentados.

Continuação do Quadro 3.3: Descrição dos fatores para cada percentual

%	Fatores					
	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Relevância	Tendência
60%	A prática de gestão apresentada é adequada para a maioria dos requisitos da alínea, é apropriada ao perfil. O atendimento a alguns dos requisitos é proativo	A prática de gestão, está disseminada em maioria áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado da prática para a maioria requisitos.	A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para alguns dos requisitos.	A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização. Apresenta característica de inter-relação com a maioria das outras práticas de gestão. Não apresenta característica de cooperação.	A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes; ou os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos.	Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.
80%	A prática de gestão apresentada é adequada para a quase todos dos requisitos da alínea, é apropriada ao perfil. O atendimento a muitos dos requisitos é proativo.	A prática de gestão, está disseminada em quase todas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado da prática para a quase todos requisitos.	A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para muitas os requisitos.	A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos. Apresenta característica de inter-relação com quase todas as outras práticas de gestão, havendo cooperação entre maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.	Quase todos resultados relevantes foram apresentados. O nível atual de muitos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.
100%	A prática de gestão apresentada é adequada para todos os requisitos da alínea, é apropriada ao perfil. O atendimento a maioria dos requisitos é proativo.	A prática de gestão, está disseminada em todas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado da prática para todos requisitos.	A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para a maioria os requisitos.	A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos. Apresenta característica de inter-relação com todas as outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.	Todos os resultados relevantes foram apresentados. O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.

Fonte: Brasil (2015, p. 24, 25 e 28).

Além disso, como o estudo de caso baseia-se em diversas fontes de evidências (YIN, 1990), para cumprimento desse segundo objetivo, utilizou-se também como instrumentos de coleta de dados documentos, registros em arquivos e artefatos físicos (DUARTE; BARROS, 2006) da IES. As informações obtidas foram extraídas do sítio eletrônico da UNILA e de documentos como lei de criação, estatuto e regimento geral, plano de desenvolvimento institucional, planejamento estratégico, relatórios de prestação de contas e manuais em geral. A utilização desses artefatos visa garantir a objetividade e possibilitar a observação da maturidade organizacional ou evolução de práticas, conhecimentos e comportamentos (CELLARD, 2008; SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Em relação ao terceiro objetivo, de propor um conjunto de melhorias, ferramentas e instrumentos de gestão que otimizem a adoção do MEGP na UNILA, o estudo de caso também foi a estratégia adotada para descrever a intervenção realizada na referida instituição de pesquisa (YIN, 2001).

Para a análise dos dados coletados nas etapas anteriores, também foi utilizada a orientação de Yin (2001) quanto ao exame, classificação e recombinação de evidências conforme as suposições iniciais da pesquisa. Desse modo, em relação ao primeiro objetivo, foram consideradas as respostas obtidas diretamente pelas instituições participantes do estudo, as quais auxiliaram o pesquisador a selecionar e organizar os dados e a definir as explicações (DUGAICH, 2005; SÁ, 2010).

Quanto ao segundo e terceiro objetivos, a estratégia de análise envolveu a descrição detalhada do caso pesquisado (SÁ, 2010), de modo a identificar os principais processos e práticas gerenciais, proporcionar maior nível de entendimento sobre a perspectiva da excelência e possibilitar a proposição de melhorias de gestão para a UNILA.

Por fim, de modo transversal a todos os objetivos, utilizou-se ainda o padrão de confrontação, ou seja, o referencial teórico foi utilizado “como padrão de comparação para classificar, analisar e interpretar os dados de acordo com os construtos e indicadores adotados” (DUGAICH, 2005, p. 89).

Assim, o esquema procedimental adotado para essa pesquisa está detalhado na Figura 3.1.

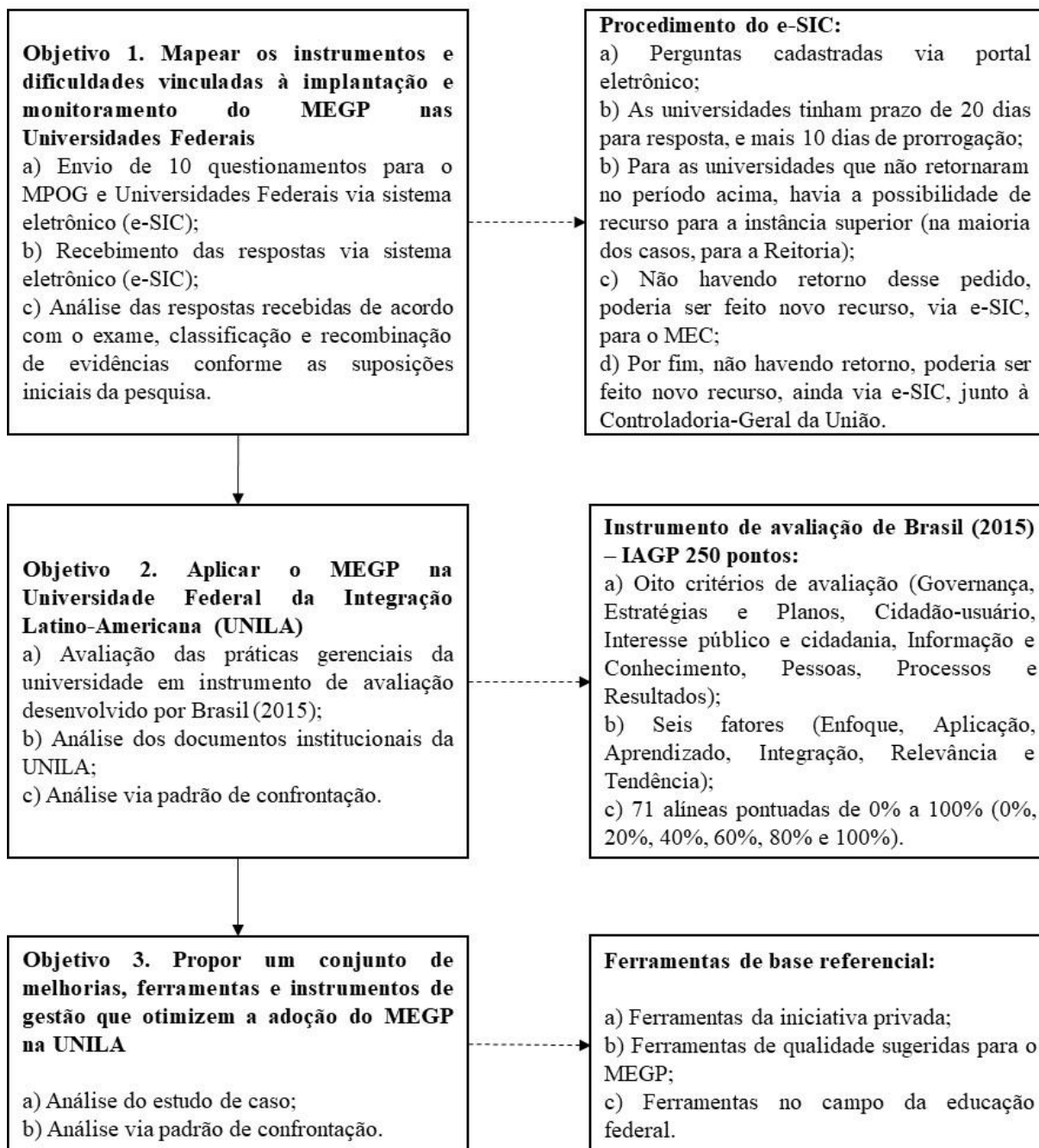


Figura 3.1: Resumo dos procedimentos metodológicos adotados  
 Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Apresentados os aspectos teóricos e metodológicos que nortearam esta pesquisa, nas próximas seções efetivam-se a caracterização da organização objeto de estudo e a análise e interpretação dos resultados.

## 4 Caracterização da organização objeto de estudo

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) foi criada em 12 de janeiro de 2010, por meio da Lei nº 12.189/2010, com a missão de formar recursos humanos aptos a contribuir com a integração, desenvolvimento regional e intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercado Comum do Sul – MERCOSUL (BRASIL, 2010a).

O projeto foi consequência de um contexto político histórico, conduzido pelo governo Lula, no período de 2003 a 2010, que pretendia colocar o Brasil como protagonista no desenvolvimento e aprofundamento de mecanismos de integração no continente (RICOBOM, 2010a; ARAUJO, 2014). Embora os processos de integração estivessem sendo conduzidos, preferencialmente, pela vertente econômica, mediante acordos de livre-comércio e redução de tarifas aduaneiras (CORAZZA, 2010), buscava-se que a universidade representasse um autêntico elemento integrador (RICOBOM, 2010b).

Apesar dessa visão integracionista, os governantes latino-americanos não se mobilizaram para investir na criação da universidade (TRINDADE, 2013; LIMA *et al.*, 2016); motivo que fez com que o governo brasileiro assumisse unilateralmente decisões que resultariam na criação da UNILA (RICOBOM, 2010b). Desse modo, a IES foi implantada como uma universidade federal brasileira, vinculada ao Ministério da Educação, mas com vocação para a cooperação solidária com países do Mercosul e América Latina (BRASIL, 2010a).

Com atuação direcionada para regiões de fronteira, a UNILA tem sua sede na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná, tríplice fronteira entre Brasil, Argentina e Paraguai. A escolha desta região foi, sobretudo, simbólica, para representar uma universidade sem fronteiras, unido os países latino-americanos em áreas de interesse mútuas (CORAZZA, 2010).

Essa perspectiva de integração molda também o projeto pedagógico da IES (RICOBOM, 2010b), e resultou na implantação de 29 cursos de graduação e 10 de pós-graduação (UNILA, 2017), com ênfase em temas como estudos sociais e linguísticos regionais, relações internacionais, exploração de recursos naturais e biodiversidades transfronteiriças e demais áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento e integração regionais (BRASIL, 2010a).

Do ponto de vista acadêmico, a inovação é verificada não apenas pela composição da grade curricular e finalidade dos cursos, mas sim pelos princípios estatutários do bilinguismo, interdisciplinaridade e interculturalidade (LIMA *et al.*, 2016). Assim, tanto o português como o espanhol são consideradas línguas oficiais, a interdisciplinaridade é caracterizada por uma abordagem do conhecimento mais complexa e holística, e a interculturalidade pressupõe diálogo, integração, respeito e reconhecimento (RICOBOM, 2010a; RICOBOM, 2010b; ARAUJO, 2014; LIMA *et al.*, 2016), uma vez que a IES propicia um encontro de diversidades e culturas, onde não há hierarquia entre elas, e que não se resume à “soma de identidades e sim na construção de valores em comum” (RICOBOM, 2010b, p. 76).

Na perspectiva organizacional, a UNILA também inova ao iniciar uma superação conceitual da estrutura departamental (CORAZZA, 2010). Nesse contexto, a IES organiza-se academicamente em Institutos e Centros Interdisciplinares (UNILA, 2012; RICOBOM, 2010b; LIMA *et al.*, 2016), nos quais há ênfase nas disciplinas comuns, composição de grupos de pesquisa e desenvolvimento de projetos que priorizem a perspectiva integrada entre diferentes pesquisadores e áreas (UNILA, 2012). Logo, o quadro de professores é constituído em razão dos diferentes cursos, sem haver vinculação do docente com disciplinas, como ocorre em outras universidades (RICOBOM, 2010b). Atualmente, a UNILA possui 4 Institutos e 8 Centros Interdisciplinares (UNILA, 2017).

Outro elemento característico da universidade é a composição de seu corpo docente e discente. A premissa era de que metade das vagas ofertadas fossem para alunos dos países da América Latina (CORAZZA, 2010; RICOBOM, 2010a; LIMA *et al.*, 2016); no entanto, na prática, dos 3.575 alunos matriculados em 2017 nos cursos de graduação, aproximadamente, 30% são latino-americanos (UNILA, 2017). A forma de ingresso dos discentes brasileiros ocorre mediante o Sistema de Seleção Unificada (SiSU), com base na nota do último Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), e a seleção dos estrangeiros se dá via processo seletivo específico conduzido por uma banca da própria universidade, no qual são analisados os históricos escolares dos candidatos, entre outros requisitos. Em relação aos docentes brasileiros e estrangeiros, a contratação ocorre via concursos públicos de ampla concorrência.

Além disso, para oportunizar condições de permanência, a IES oferece diferentes tipos de auxílio (moradia, transporte e alimentação) para expressivo número de estudantes (PEIXOTO, 2010). De acordo com Lima *et al.* (2016), busca-se com esses auxílios uma integração autêntica com inserção social e equidade, de modo a transformar a UNILA em uma



referência na superação sistêmica do modelo de educação superior na América Latina (PONTES; TAVARES, 2015).

No campo administrativo, a universidade apresenta um quadro de servidores robusto, formado por 352 docentes e 516 técnicos administrativos em educação (UNILA, 2017). Além disso, como ainda não possui *campus* próprio, a UNILA distribui suas atividades em cinco unidades em Foz do Iguaçu (PTI, Almada, Vila A, Jardim Universitário e Portal).

Apesar disso, a universidade enfrenta alguns desafios para sua consolidação. Academicamente, a UNILA precisa atrair novos alunos, haja vista que, em 7 anos de existência, possui um montante bem abaixo da expectativa inicial de 10 mil alunos (MASO; YATIM, 2014) e de outras IES criadas na mesma época, como a Universidade Federal da Fronteira Sul, UNILAB e Universidade Federal do ABC.

Do ponto de vista administrativo, a universidade demanda uma reestruturação de sua gestão, posto que ainda não está plenamente institucionalizada. Falta à IES a eleição de um reitor pela comunidade, a elaboração e aprovação de regimentos de unidades acadêmicas, a revisão da estrutura organizacional, a descentralização de orçamento entre os setores, bem como o mapeamento de processos e análise de riscos atrelados a eles.

Outro aspecto pertinente é que a UNILA disputa com outros órgãos públicos, recursos orçamentários (ROCHA NETO; SALINAS, 2011). Como a IES ainda não faz parte da Matriz Andifes ou Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital (OCC), que estabelece a distribuição de recursos para as instituições federais de ensino (BRASIL, 2010b), seu orçamento ainda é definido pelo MEC. No entanto, esse cenário deve mudar em 3 anos, posto que o período de carência de 10 anos está chegando ao fim. Desse modo, para que a universidade receba recursos para financiar suas atividades, há indicadores que precisam ser melhorados, como o de aluno equivalente, entendido como a soma dos diversos níveis de escolaridade de graduação, mestrado, doutorado e residência médica (BRASIL, 2010b). Quanto maior a relação desses indicadores, maior o percentual de recursos a serem recebidos pela universidade.

No cenário social, a UNILA também precisa rever suas estratégias, já que enfrenta resistências na própria comunidade em que está inserida. Infere-se que essa não aceitação pode estar relacionada a imagens negativas de casos de vandalismo, furtos e drogas noticiados nos veículos de comunicação; desconhecimento acerca da IES; ou ainda a ideologia política por trás da concepção da universidade, influenciada pelo governo Lula (RICOBOM, 2010b), e pela

implantação de cursos poucos comuns em relação ao ensino brasileiro, visto que está culturalmente arraigado formações mais tradicionais (RODRIGUES, 2000).

Caracterizada a organização objeto de estudo, a seguir apresentam-se os dados coletados na pesquisa e a análise dos resultados.

## **5 Análise e apresentação dos resultados**

Neste capítulo são apresentados os principais dados coletados e, ao final de cada seção, são tecidas algumas considerações em relação aos objetivos específicos.

### **5.1 Mapeamento dos instrumentos e dificuldades vinculadas à implantação e monitoramento do MEGP nas Universidades Federais**

Para responder a esse objetivo, os dados obtidos foram agrupados conforme os respondentes: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Universidades Federais adesas e não adesas ao Gespública e MEGP.

#### **5.1.1 Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG**

Os primeiros questionamentos realizados foram a respeito de quais Universidades Federais aderiram formalmente ao Gespública e ao MEGP e em que período ocorreram essas adesões. O retorno obtido via Gerência de Projetos de Serviços Públicos relacionou 3 IES, sendo elas a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que aderiu em 26/07/2010; a Universidade Federal do Rio de Janeiro, cuja adesão ocorreu em 13/09/2010; e, a Universidade Federal do Tocantins, a qual o MPOG relatou não ter o registro da data de adesão.

Questionado ainda se estas universidades realizaram todo o processo de avaliação do MEGP, o MPOG respondeu positivamente, reforçando que as 3 instituições efetuaram a autoavaliação, plano de melhoria da gestão e validação externa. Já em relação ao acesso a esses documentos para verificar como ocorreu cada etapa, o Ministério informou que os relatórios são de responsabilidade das próprias universidades e que, portanto, esta solicitação deveria ser feita diretamente a elas.

Perguntado por que o Gespública e o MEGP tinham adesão voluntária, o MPOG respondeu que a Coordenação Nacional do Programa adotou essa modalidade por entender ser a melhor estratégia de mobilização das organizações, com vistas ao cumprimento das finalidades estabelecidas no Decreto nº 5.378/2005. Já em relação à existência de estudos sobre a baixa ou média adesão, o Ministério relatou que, enquanto o Gespública esteve em vigor, sua

Coordenação Nacional acompanhava e divulgava as organizações adesas, e realizava ações/eventos de capacitação e apoio técnico e metodológico, visando maior adesão e mobilização da gestão pública a partir da adoção do MEGP.

Sobre a razão da revogação do Decreto nº 5.378/2005 e planejamento de alternativa semelhante (ou melhor) ao Gespública e MEGP, o MPOG reforçou que o programa foi resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência e que, desde 2010, este passou por revisões, tanto por parte do corpo técnico, quanto pelos órgãos de controle, em relação à sua estratégia de atuação e ao cumprimento de suas finalidades.

Em paralelo, outros esforços de melhoria da gestão pública foram realizados e culminaram, por exemplo, na edição do Decreto nº 6.932/09, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e instituiu a Carta de Serviços ao Cidadão; do Decreto nº 8.936/16, que institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais; e do Decreto de 7 de março de 2017, que criou o Conselho Nacional para a Desburocratização. Com isso, segundo o MPOG, os objetivos perseguidos pelo Gespública distribuíram-se nessas três iniciativas.

Contudo, o Ministério salientou que tanto o Conselho de Desburocratização como a Plataforma, ao contrário do Gespública, são de adesão obrigatória e possuem prazos legais para implementação pelos órgãos públicos, reforçando o compromisso de revisar e executar tais ações de simplificação e desburocratização, haja vista o caráter estruturante dessas medidas para que se obtenha uma gestão mais eficiente e menos onerosa.

O MPOG relatou ainda que, do ponto de vista dos instrumentos/ferramentas de gestão pública, a produção do material técnico e de instrumentos do Gespública está em processo de atualização e adaptação à nova linguagem da Plataforma de Cidadania Digital, sendo disponibilizado no site da [www.planejamento.gov.br/cidadaniadigital](http://www.planejamento.gov.br/cidadaniadigital). Além disso, o Ministério reforça que, ao contrário de representar empecilho às providências que estão em andamento para o aperfeiçoamento da gestão pública, a revogação do Decreto nº 5.378/05 eliminará a sobreposição de iniciativas do Poder Executivo Federal, criadas com finalidades e/ou escopos de atuação semelhantes, que, atualmente, prejudicam o regular desenvolvimento de suas ações. Por outro, sob o ponto de vista material, o MPOG menciona que essa aparente redundância institucional pode ser reafirmada pelo fato da Plataforma de Cidadania Digital e Conselho Nacional de Desburocratização já terem assimilado as competências formais do Gespública.

Quanto à atuação dos membros do Comitê Gestor do Gespública e dos Núcleos Estaduais, o MPOG informou que, durante a vigência do programa, o Comitê era formado por representantes do próprio Ministério, da Casa Civil da Presidência da República, e outros órgãos e entidades da Administração Pública, assim como de entidades privadas com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e desburocratização. Ainda segundo a resposta, estes profissionais não tinham dedicação exclusiva ao programa.

Em relação aos indicativos de melhorias de gestão ou gestão de excelência entre organizações adesas e não adesas ao Gespública e MEGP, o MPOG destacou que não foram realizadas ações visando comparar a gestão dessas instituições; contudo, era possível verificar uma evolução da melhoria da gestão e da prestação dos serviços pelas organizações adesas que, ano após ano, persistiram na implementação do ciclo de melhoria contínua.

Finalizados os questionamentos ao MPOG, a seguir são apresentadas as informações coletadas junto às IES. Para facilitar a visualização desses dados, as universidades foram separadas em adesas e não adesas ao Gespública e MEGP.

### **5.1.2 Universidades adesas**

Para confirmar as informações prestadas pelo MPOG, foram investigadas as 63 Universidades Federais brasileiras, das quais 58 delas retornaram aos questionamentos e, destas, 4 informaram terem aderido ao Gespública e ao MEGP.

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB respondeu apenas 2 perguntas. A primeira foi sobre o ano de adesão ao Gespública e MEGP, o qual, segundo a Secretária Geral do Gabinete do Reitor, ocorreu no ano de 2011 a partir da portaria interna nº 441/2011. O segundo questionamento foi a respeito dos fatores motivadores dessa adesão, tendo sido relatados a necessidade de se ter instrumentos gerenciais que permitissem conhecer o ambiente organizacional, analisar os efeitos para o alcance dos objetivos e buscar o aperfeiçoamento das ações de gestão. Contudo, a IES não forneceu mais detalhes acerca da implantação do MEGP, uma vez que não respondeu se havia realizado as autoavaliações, plano de melhoria da gestão e validação externa; não informou quais as principais dificuldades enfrentadas nesse processo; quais os principais instrumentos (documentos e ferramentas) utilizados pela universidade para comprovar sua aderência aos requisitos e critérios do MEGP; se havia indicativos de melhorias de gestão na IES, tampouco disponibilizou os instrumentos de avaliação IAGP para consulta.

A Universidade Federal do Pará – UFPA, por sua vez, informou que sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas assumiu em 2015 a Coordenação Adjunta do Núcleo Estadual do Gespública, e relatou que a adesão ao referido programa foi influenciada pelo reconhecimento da IES em promover melhorias contínuas na qualidade dos serviços públicos e nas práticas de gestão. Contudo, a UFPA não respondeu aos demais questionamentos, não sendo possível obter detalhes dessa adesão.

Já a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM alegou que aderiu formalmente ao Gespública e ao MEGP no ano de 2014. Segundo a IES, os fatores motivadores dessa adesão foram a melhoria da gestão, implementação da cultura do planejamento, definição de indicadores de desempenho da gestão e pesquisa de satisfação da comunidade universitária. Apesar disso, não foi possível extrair mais informações acerca dessa adesão, uma vez que a universidade ainda não realizou as autoavaliações, plano de melhoria da gestão e validação externa e, portanto, não possui documentação para consulta. Ainda segundo sua Coordenadoria de Planejamento Informacional, responsável pela resposta, mesmo após a revogação do Decreto nº 5.378/2005, há intenção da universidade em continuar com o vínculo ao Núcleo Estadual do Gespública, já que após a implementação da gestão por processos e projetos, será implementado o programa de qualidade.

Por fim, a última universidade que declarou ter aderido formalmente ao Gespública e MEGP foi a Universidade Federal do Tocantins – UFT, a qual ocorreu em junho de 2010 por meio de assinatura de termo de adesão. A IES informou ainda que tal adoção foi motivada pelo intuito de aprimorar o processo de modernização de sua administração, e que as autoavaliações, plano de melhoria da gestão e validação externa ocorreram em 2011. Segundo a UFT, as primeiras dificuldades enfrentadas para a implantação efetiva do modelo estiveram relacionadas à inexistência de algumas ferramentas de gestão, como o mapeamento de processos. Além disso, para condução da gestão de excelência vigente, a universidade informou que o plano de melhoria elaborado após a autoavaliação foi um dos itens utilizados para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020 da IES.

Quanto aos principais instrumentos utilizados pela UFT para comprovar sua aderência aos requisitos e critérios do MEGP, a IES disponibilizou a referida documentação, a qual está detalhada no Quadro 5.1.

Quadro 5.1: Instrumentos utilizados no MEGP da UFT em 2011

Critério / Alínea	Instrumentos (documentos e ferramentas)	Pontuação
<b>Dimensão Liderança</b>		<b>6,6 (de 30 pontos)</b>
a. Como a Alta Administração exerce a liderança, interagindo e promovendo o comprometimento com todas as partes interessadas?	Reuniões dos Conselhos Superiores, resoluções, portarias, divulgação no site institucional, reuniões internas, memorandos, intranet e correio eletrônico.	
b. Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração?	Reuniões dos Conselhos Superiores Colegiados e de Gestão, cujas decisões são tomadas de forma centralizada ou colegiada. As decisões das reuniões dos Conselhos são comunicadas através das resoluções divulgadas no site da IES e as decisões das reuniões de gestão não são formalmente comunicadas.	
c. Como os princípios e valores da Administração Pública e diretrizes do Governo são disseminados e internalizados junto à força de trabalho na organização?	A missão e visão estão detalhadas no Planejamento Estratégico da Instituição; as diretrizes de governo no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, e os valores e princípios da administração pública não estão formalizados nos documentos institucionais.	
d. Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas?	Resoluções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Resoluções do Conselho Universitário; Reunião de Gestão semanal com a Alta Administração da Reitoria; Programa Desenvolvendo os Talentos Humanos da UFT; Sistema de Informação para o Ensino com os seguintes módulos: Acadêmico, Protocolo, Recursos Humanos, Orçamento, Compras, Almoxarifado, Biblioteca, Patrimônio, Material e Cadastro Auxiliar; Programa de Acompanhamento das Ações da universidade ( <i>Dot Project</i> ); Sistema de Prestação de Contas para os Órgãos Controladores – SISAC; e, Sistemas Integrados (SIAPE, SIMEC, SIAFI, SCDP, etc.).	
e. Como é analisado criticamente o desempenho por meio de indicadores e acompanhada a implementação das decisões decorrentes desta análise?	Relatório de Gestão apresentados ao Conselho Universitário para subsidiar a elaboração do planejamento orçamentário do exercício subsequente.	
f. Como são avaliados e melhorados as práticas de gestão e os respectivos padrões?	Reuniões de Gestão, encontros e autoavaliação da instituição via Comissão Própria de Avaliação.	
<b>Dimensão Estratégias e Planos</b>		<b>15,40 (de 70 pontos)</b>
a. Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se as necessidades das partes interessadas, as demandas do governo e as informações internas? Apresentar as principais estratégias.	Planejamento Estratégico, elaborado a cada quatro anos.	
b. Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação? Destacar os principais indicadores, metas e planos de ação.	Planejamento Estratégico, mediante metas definidas entre o Reitor, Pró-Reitores e Diretores Administrativos da Reitoria.	
c. Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação? Apresentar os principais recursos alocados.	Orçamento de Custeio e Capital do MEC, Plano Plurianual e Lei Orçamentária Anual; Planejamento Orçamentário-Financeiro da universidade; Matriz de Distribuição de Recursos Orçamentários de Custeio e Capital (MDROCC).	
d. Como são comunicadas as estratégias, metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?	Jornal Presente; Portais da UFT; Mídia impressa, televisiva e rádio; <i>Frontlait</i> , <i>banner</i> , cartazes, faixas; Reuniões internas; Intranet.	
e. Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	Reuniões de gestão e <i>DotProject</i> ( <i>software</i> de monitoramento das ações da reitoria).	

Continuação do Quadro 5.1: Instrumentos utilizados no MEGP da UFT em 2011

<b>Critério / Alínea</b>	<b>Instrumentos (documentos e ferramentas)</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Dimensão Cidadãos</b>		<b>19,80 (de 90 pontos)</b>
a. Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?	Ouvidoria da UFT (para toda a comunidade); Projeto Conexões de Saberes (para dificuldades de aprendizado e integração dos discentes); Projeto Inclusão Digital; Grupo de Trabalho Indígena; e, Programa de Acesso Democrático à Universidade (PADU).	
b. Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade?	Site institucional, intranet, campanhas publicitárias no rádio e televisão, <i>front light</i> , <i>outdoor</i> , vídeos institucionais, cartazes, manuais e mídia externa.	
c. Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas?	Reclamações e sugestões escritas ou verbais feitas aos setores responsáveis; Ouvidoria Geral; Processos decisórios pertinentes (Processo Administrativo Disciplinar, Sindicância Investigativa e etc.).	
d. Como é avaliada a satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços?	Avaliação da satisfação via Comissão Própria de Avaliação e Pró-Reitoria de Extensão e Cultura.	
<b>Dimensão Sociedade</b>		<b>19,80 (de 90 pontos)</b>
a. Como são identificados os aspectos e tratados os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes da atuação da organização?	Interpretação de série histórica de dados obtidos pela aplicação de questionário socioeconômico dos alunos ingressantes semestralmente; adoção de critérios de sustentabilidade ambiental para aquisição de bens, contratação de serviços ou obras; regulamentos dos órgãos de controle ambiental municipal ou estadual (no caso de obras civis).	
b. Como a organização estimula e envolve a força de trabalho e seus parceiros nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?	Evento Tenda da saúde; Projeto Canguçu (educação ambiental); Projeto ASCAMPA (reaproveitamento de materiais recicláveis); campanhas para doação de sangue, vacinação e prevenção de doenças; evento Seminário Internacional Crise Civilizacional: Distintos Olhares.	
c. Como a organização orienta e estimula a sociedade a exercer o controle social?	Site institucional, link TRANSPARÊNCIA PÚBLICA, onde são divulgados os gastos públicos; Relatório de Gestão para Prestação de Contas; Boletim Interno mensal dos Atos e Portarias da instituição; UFT em números; e, Ouvidoria.	
d. Como a organização estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?	Evento Tenda da Saúde; campanha Natal Solidário, doação de roupas e alimentos e de sangue; Programa de Acesso Democrático a universidade; Processos Administrativos Disciplinares, boletim interno, editais, prestação de contas divulgadas no site da Instituição; Comissão de Ética Pública, Código de Conduta dos Servidores da UFT e Regimento Interno da Comissão.	
e. Como a organização identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e execução de políticas públicas, quando pertinente?	Análise da situação socioeconômica atual do estado e suas tendências futuras; interlocutores previamente selecionados; s especializações a distância em Gestão Pública Municipal, Gestão Pública e Gestão em Saúde.	
<b>Dimensão Informações e conhecimento</b>		<b>11 (de 50 pontos)</b>
a. Como são identificadas as necessidades, definidos e implantados os sistemas de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?	Levantamento das necessidades de implantação dos sistemas de informação; reuniões semanais; e, sistema de informações gerenciais chamado de Sistema de Informação para o Ensino.	
b. Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?	Comissão Permanente de Seleção; Diretoria de Tecnologia da Informação; digitalização de documentos; capacitação de servidor.	



Continuação do Quadro 5.1: Instrumentos utilizados no MEGP da UFT em 2011

<b>Critério / Alínea</b>	<b>Instrumentos (documentos e ferramentas)</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Dimensão Informações e conhecimento</b>		<b>11 (de 50 pontos)</b>
c. Como a organização estabelece e mantém a memória administrativa?	Arquivo de documentos de cada setor; Relatório de Gestão; Relatório de Avaliação Institucional, WIKI da intranet; digitalização dos documentos; intranet e site institucional.	
d. Como são utilizadas outras organizações como um referencial comparativo pertinente?	Solicitação de informações e visitas técnicas a outras instituições.	
e. Como o conhecimento é desenvolvido, protegido e compartilhado na organização?	Centro de Qualificação e Formação; Curso de Pós-graduação lato sensu em Administração Pública e bolsas parciais nos cursos de Pós-graduação (especialização); Resolução 18/2008 do Conselho Universitário, que define as regras para os servidores que tenham afastamento para capacitação (mestrado e doutorado); e, Projeto Servidor Multiplicador.	
<b>Dimensão Pessoas</b>		<b>6,6 (de 30 pontos)</b>
a. Como a organização do trabalho é definida e implementada? Citar o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos organizacionais.	Regimento Interno, Resoluções do Conselho Universitário, portarias e atos normativos, além de sugestões apresentadas por setores ou servidores.	
b. Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a busca por melhores resultados?	Avaliação de desempenho e avaliação de estágio probatório.	
c. Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas?	Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFT; Plano de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativo; e, Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da UFT.	
d. Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	Plano de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos e disponibilidade orçamentária.	
e. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Avaliação dos riscos ocupacionais pelos engenheiros de segurança do trabalho.	
g. Como a satisfação das pessoas é avaliada?	Prática inexistente.	
<b>Dimensão Processos</b>		<b>15,40 (de 70 pontos)</b>
a. Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis? Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.	Reuniões e deliberações com os responsáveis pelo processo; legislação específica que define o fluxo do procedimento.	
b. Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?	Reuniões com as chefias; sistemas internos: SIE e MANDI e os sistemas federais: SCDP, SIMEC, SIAPE, SISAC, SIAPENET, entre outros.	
c. Como os processos finalísticos e os processos de apoio são analisados e melhorados? Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas. Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos, pelo menos, nos últimos dois anos.	Reuniões de gestão e análises orçamentárias, técnicas e de pessoal.	
d. Como os fornecedores são selecionados? Destacar os critérios utilizados.	Processos licitatórios públicos baseados em critérios estabelecidos em leis, medidas provisórias, decretos, instruções normativas, portarias e resoluções.	
e. Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?	Planejamento e formalização do processo licitatório e representante (servidor público) que fiscaliza a execução dos serviços e fornecimento dos bens adquiridos.	

Conclusão do Quadro 5.1: Instrumentos utilizados no MEGP da UFT em 2011

<b>Critério / Alínea</b>	<b>Instrumentos (documentos e ferramentas)</b>	<b>Pontuação</b>
f. Como é elaborado e gerenciado o orçamento?	Planejamento orçamentário-financeiro feito de forma descentralizada e participativa; sistema SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle; Matriz de Distribuição de Recursos Orçamentários de Custeio e Capital entre os sete campi e reitoria; e SIE (Sistema Integrado de Ensino) - Módulo Orçamento, o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira), SIMEC e, como apoio interno ao controle dos recursos, usa-se planilhas do Excel.	
<b>Dimensão Resultados</b>		<b>61,7 (de 96 pontos)</b>
a. Resultados relativos aos cidadãos-usuários	Relação de alunos matriculados na graduação e pós-graduação.	
b. Resultados relativos à sociedade	Número de inscritos no vestibular, número de formados.	
c. Resultados orçamentários e financeiros	Valor do orçamento autorizado separado por pessoal e encargos sociais, outras despesas correntes e despesas de capital.	
d. Resultados relativos às pessoas	Número de solicitações de vacância, número de docentes efetivos, número de técnicos administrativos.	
e. Resultados relativos aos processos de suprimento	Número de empresas sancionadas pela UFT com suspensão de licitar e contratar.	
f. Resultados dos processos finalísticos e de apoio	Valor com terceirização de serviços de vigilância, limpeza e conservação.	

Fonte: Elaborado pela autora (2017), adaptado de UFT (2011).

Conforme a avaliação explicitada acima, verifica-se que, de um total de 250 pontos, a universidade alcançou 156,3 pontos, o que representa um grau de 62,52% de atendimento ao MEGP. Além disso, a UFT também identificou 84 oportunidades de melhorias, sendo 11 na dimensão Liderança; 8 em Estratégias e Planos; 4 em Cidadãos; 12 em Sociedade; 11 em Informações e conhecimento; 31 em Pessoas; e, 7 na dimensão Processos. Posteriormente, foi realizada uma matriz de prioridades com base na análise gravidade, urgência e tendência, mas não foi informado pela IES quais destas oportunidades de melhoria foram implementadas.

Apresentadas as universidades adesas, a seguir são listadas as IES que não adotaram o Gespública e MEGP como modelo de excelência em gestão.

### 5.1.3 Universidades não adesas

Das 58 universidades respondentes, 54 informaram não serem adesas formalmente ao Gespública e MEGP. Desse modo, coube a essas instituições responder apenas a dois questionamentos: (i) os fatores que impediram ou limitaram essa adesão, e (ii) se havia (ou há) alguma intenção da IES em implantar outro programa de excelência em gestão.

A Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, por meio da Diretoria do Departamento de Desenvolvimento Institucional, relatou que não aderiu ao MEGP, pois a publicação do Decreto que instituía o programa foi simultânea ao período de transformação da

então Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro em UFTM, e todos os esforços da gestão, naquele momento, estavam voltados a esse processo. Contudo, mesmo com a revogação do Gespública, a universidade ressaltou que está aberta a possibilidades de implantação de modelos de gestão pública, em prol dos princípios da administração pública expressos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988.

Já a Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL salientou que a atual gestão iniciou suas atividades em 2010 e não adotou o MEGP pois sequer tomou conhecimento do programa. Apesar disso, a universidade informou que busca a excelência por meio do planejamento estratégico e ferramentas de gestão, mas não adota programa ou modelo específico.

De modo similar, a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, por meio de sua Assessoria da Pró-Reitoria de Administração, também esclareceu que não aderiu ao Gespública e MEGP porque não houve ampla divulgação e debates sobre eles. Ainda segundo a IES, atualmente não há iniciativa visando a implementação de modelo de gestão, porém existe intenção de conhecer e posteriormente implantar processo renovado de gestão.

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ declarou que alguns dos fatores que, possivelmente, impediram a adesão formal ao programa foram a falta de estruturação de uma unidade interna para multiplicar e envolver a comunidade acadêmica no desenvolvimento do tema e a pouca divulgação do Gespública pelo governo federal sobre a sua importância e vantagens ou ganhos de eficiência e eficácia às instituições públicas aderentes. No entanto, a universidade indicou que há intenção institucional de sempre melhorar os serviços prestados aos cidadãos e, para isso, está definindo estratégias no Plano de Desenvolvimento Institucional e em sua Política de Governança, de modo a garantir uma integração entre as áreas acadêmicas e administrativas, possibilitando que se desenvolvam políticas internas de eficiência na utilização de recursos e avaliação de resultados.

A Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, por sua vez, mediante a Coordenação e Planejamento, mencionou não ter adotado o programa e modelo em virtude de outras prioridades; porém a IES vem executando algumas ações como a Carta de Serviços ao Cidadão, mapeamento de processos, indicadores de gestão, padrões de interoperabilidade de governo eletrônico, dentre outros. Além disso, a universidade informou que está iniciando os estudos para elaboração do próximo Plano de Desenvolvimento Institucional, que poderá contemplar objetivos, metas e indicadores de acompanhamento, gestão de riscos e autoavaliação institucional. Segundo a IES, essas ações poderão convergir na elaboração e implementação de um programa de excelência em gestão.

No que diz respeito à Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, a IES expressou que está em processo de reformulação e elaboração de vários programas obrigatórios. Segundo informações da Pró-Reitoria de Planejamento, a “insuportável” pressão para implantação do Sistema Eletrônico de Informações, plano de dados abertos, assentamento funcional digital, Plano de Logística Sustentável, Plano Diretor da Tecnologia da Informação e gestão de riscos, torna virtualmente “impossível” realizar todas as tarefas simultaneamente, para as quais falta pessoal e, algumas vezes, investimento. Desse modo, qualquer adesão adicional a qualquer modelo ou programa de excelência não ocorrerá até 2019.

Já Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA respondeu, por meio de sua Pró-Reitoria de Planejamento, que a decisão administrativa em não adotar o Gespública e MEGP foi balizada no entendimento de que o modelo se aplica melhor a órgãos como prefeituras, estados, União, cuja necessidade de administrar exige o estabelecimento de parcerias entre vários entes administrativos. Além disto, a decisão foi tomada considerando que o modelo só se torna funcional se, pelo menos, dois ou mais entes parceiros adotarem o modelo. Ainda segundo a UFERSA, está sendo estudado pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Administração e Planejamento a criação de um sistema denominado ForPDI, que possivelmente se tornará um modelo de excelência em gestão no âmbito das universidades federais.

Quanto à Universidade Federal de Rondônia – UNIR, esta informou que a não adesão ao programa e modelo de excelência decorreu da falta de sensibilização dos gestores à época. A IES destacou ainda que está implantando modelos de gestão baseados em padrões estabelecidos para as universidades a partir de estudos e manuais do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração, mas não forneceu mais detalhes sobre essas questões.

A seu turno, a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – UNIFESSPA relatou que não participou formalmente ao Gespública e ao MEGP, pois se encontrava em processo de consolidação de suas atividades, visto que foi criada no ano de 2013. Além disso, a IES informou que, por enquanto, não foi estabelecida a implantação de programa de excelência em gestão; porém, as ações da UNIFESSPA, fundamentalmente, já são praticadas com intuito de obter a excelência em gestão focada em resultados e orientada ao cidadão.

Da mesma forma, a Universidade Federal do Sul da Bahia – UFSB salientou que não aderiu ao programa porque passa por um período de implantação, o qual até o ano de 2015 foi tutorada pela UFBA. Regida atualmente pelo seu plano orientador, a UFSB esclareceu que passa por um momento de construção do seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional e, nessa discussão, será definido qual programa de excelência em gestão será adotado.

Já na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA a não adesão foi uma escolha da gestão, a qual, conforme mencionou a Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura, estava num período de implantação, o que dificultou a adoção de um modelo como esse, mais facilmente aplicado em IES já consolidadas. Alguns modelos de excelência em gestão conhecidos estão em estudo, todavia, sem prazo definido para sua implantação efetiva. As motivações para sua construção/adaptação têm a ver com o aperfeiçoamento do processo de gestão consubstanciado pelas exigências legais e regimentares.

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA, por meio de seu Departamento de Planejamento Estratégico, também informou que a não participação foi uma opção gerencial, uma vez que a IES estava em processo de implantação institucional, o que poderia ocasionar uma baixa pontuação nos critérios do MEGP e resistência dos setores. Em relação à intenção em adotar um modelo de excelência, a universidade declarou ter interesse em utilizar o próprio MEGP.

A Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, por sua vez, listou como fatores que limitaram a implantação do MEGP o número insuficiente de servidores, informatização e irregularidade de repasses orçamentários. Apesar disso, a Gerência de Contratos e Convênios da IES salientou que todas as dimensões abordadas pelo modelo são, de alguma forma, mesmo que ainda incipiente, abordadas e trabalhadas pela instituição. A universidade mencionou ainda que adota como norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que define a missão, estratégias e os principais indicadores de desempenho a serem avaliados. Além disso, o PDI foi estruturado em algumas dimensões parecidas com o modelo MEGP, mas com especificidades universitárias, acrescentando-se o ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Complementarmente, a UFOP entende que este plano não se trata de um programa de excelência em gestão propriamente dito, uma vez que ataca somente o planejamento estratégico da instituição, e, por esta razão, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento já iniciou a primeira etapa da elaboração do seu Plano de Ações, peça-chave do seu Plano de Gestão, a ser implementado em 2018, focando a alocação e o gerenciamento de recursos humanos, financeiros, materiais e informacionais, bem como a contabilização de seus custos para fins de monitoramento e análise de desempenho das ações realizadas pela universidade.

Na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, a não adoção do MEGP foi resultado da quantidade restrita de servidores em seu quadro de pessoal. Contudo, a IES informou ter a intenção em adotar modelo que possibilite melhores práticas de gestão, e que está empreendendo esforços para viabilizar a aplicação efetiva de

modelo de excelência em gestão, mediante o planejamento e desenvolvimento de ações relativas a tecnologias de gestão, gestão de processos e formação de gestores, objetivando qualificar os servidores da instituição.

A Universidade Federal de São João Del Rei – UFSJ também mencionou que a falta de servidores técnicos administrativos foi um fator limitante da adesão, mas ressaltou que vem se esforçando, por meio de suas Pró-Reitorias, com inovações administrativas com o objetivo de dar continuidade na excelência da gestão de suas atividades; todavia, não informou sobre a adoção de algum programa específico de excelência.

Em relação à Universidade Federal de Alagoas – UFAL, sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas citou que a IES não aderiu formalmente ao modelo em razão da dificuldade de se formar uma equipe exclusivamente voltada para analisar os projetos e realizar a avaliação. No que diz respeito à revogação do Decreto do Gespública, a UFAL declarou que está desenvolvendo política de gestão por competências, buscando desenvolver capacitação nessa área juntamente à escola de governo ENAP.

Quanto à Universidade Federal do Cariri – UFCA, a IES informou que mesmo sabendo da importância do Gespública, não atendeu prontamente a essa adesão pois, em virtude do desmembramento do *campus* Cariri em junho de 2013, os primeiros servidores concursados começaram a chegar apenas em agosto de 2014. Segundo relato, nesse período a universidade começou a se estruturar e não foi possível fazer a adesão em tempo hábil. Contudo, a IES acrescentou que os gestores vêm, através de comissões e grupos de trabalho, buscando ferramentas e modelos que melhor se adéquem a estrutura organizacional.

Para a Universidade Federal de Sergipe – UFS, a não participação no programa e MEGP deve-se ao fato de que o desempenho institucional da IES é auditado pelos órgãos de controle externos, tendo seus indicadores acadêmicos avaliados sistematicamente pelo MEC, por meio de verificação *in loco*. De acordo com a Coordenação de Planejamento e Avaliação Acadêmica, área responsável pela resposta, a produção de indicadores acadêmicos e a coleta de informações censitárias seguem rigorosamente a metodologia estabelecida pelo MEC/INEP, com a composição do aluno-equivalente. A IES acrescenta ainda que o Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento norteador das universidades públicas.

Sobre a Universidade Federal do Amapá – UNIFAP foi indicado, pela Pró-Reitoria de Planejamento, que a atual gestão desconhece os motivos que levaram a não adesão ao programa na época em que o Decreto nº 5.378/2005 estava em vigor. Apesar disso, foi informado que

diversas ações foram realizadas no intuito de melhorar a eficiência da gestão, as quais estão listadas no Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 e no "Projeto POP", que representa um esforço institucional em mudar o modelo de gestão funcional/departamental/burocrático para um modelo de gestão por processos.

A Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, por meio da Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais, também declarou que os fatores que impediram a adesão não são conhecidos da atual gestão, atuante desde novembro de 2016. Contudo, a IES relatou que implantou e mantém a Carta de Serviços ao Cidadão prevista no Gespública. Quanto à intenção em aderir a outro programa de excelência em gestão, a universidade informou que, no momento, lida com a implantação de outras iniciativas de gestão, tais como Plano de Logística Sustentável (Decreto 7.746/2012), Gestão de Riscos (Instrução Normativa conjunta CGU/MPOG), Programa de Dados Abertos (Decreto 8.777/2016) e Sistema Eletrônico de Informações - SEI (Decreto Nº 8.539/2015).

Já a Universidade Federal de Roraima – UFRR também não apresentou motivação para a não adoção do MEGP, mas destacou que o Plano Estratégico 2015-2025 preservou a adoção de princípios voltados ao estabelecimento de uma gestão de excelência. Neste momento, a universidade trabalha no processo de contratação de desenvolvimento de um modelo de gestão de desempenho, baseado em indicadores classificados por posicionamento em Cadeia de Valor e por dimensões do desempenho (Economicidade, Execução, Excelência, Eficiência, Eficácia e Efetividade), o qual encontra-se alinhado ao material de disseminação do Gespública. Assim, a IES relatou não ter a intenção de buscar novo embasamento, que não seja o do Gespública, para o processo de aprimoramento de sua gestão.

A seu turno, a atual gestão da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM não encontrou registros de participação no Gespública e MEGP, não sendo possível apresentar motivação para tal. Como apoio à gestão, a UFVJM informou que vem utilizando a Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016 do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União que determina os procedimentos de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança.

A Universidade Federal de Goiás – UFG, cujo retorno foi dado pela Coordenação de Informações Institucionais, também não soube explicar quais os fatores que impediram ou limitaram a adesão. A IES mencionou ainda que, em virtude da estrutura decisória colegiada, caracterizada pela existência de vários conselhos superiores e demais estruturas, a implantação

de um programa de nível estratégico como de excelência em gestão, necessitaria de uma ampla discussão por parte da instituição.

A Universidade Federal do Maranhão – UFMA e a Universidade do Amazonas – UFAM não explicitaram os fatores que impediram ou limitaram tal adesão, porém a UFMA declarou que a IES trabalha com a implantação de um órgão de gestão e controle interno, a quem competirá implantar modelo de gestão próprio à universidade, e a UFAM está em fase de criação da Diretoria de Processo com vistas a aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das ações executadas pela IES.

A Universidade Federal do Piauí – UFPI, por meio de sua Diretoria de Governança, igualmente não soube informar os motivos pelos quais a gestão anterior não fez a adesão formal ao MEGP e Gespública. No entanto, segundo a IES, há intenção em implantar outro programa de excelência em gestão para melhor estabelecimento de metas e indicadores de qualidade, bem como possibilitar um acompanhamento e avaliação permanentes dos avanços e fragilidades dos programas e ações da universidade. Para isso, a UFPI iniciou uma reestruturação na Pró-Reitoria de Planejamento, que incluiu a criação da Diretoria de Governança.

Já na Universidade Federal do Ceará - UFC não foram citados os motivos que impediram a participação no MEGP e Gespública, mas a IES mencionou que vem, ao longo dos anos, aperfeiçoando e modernizando o seu modelo de gestão mediante a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional alinhado às estratégias traçadas pelo Plano Plurianual do Governo Federal e ao Plano Nacional de Educação. Além disso, a IES ressaltou que criou um Comitê de Planejamento, de caráter contínuo e participativo, com o propósito de construir uma gestão alinhada aos objetivos institucionais. Segundo eles, como a universidade está em fase de consolidação de uma cultura de planejamento, somente após o fortalecimento desse comportamento será possível a adoção de programas como o Gespública. Contudo, se durante a elaboração do PDI (2018-2022) a UFC identificar a necessidade de implementação de algum programa de excelência e gestão, este será realizado.

A Universidade Federal da Paraíba – UFPB também não explicou os motivos que dificultaram essa adesão, mas destacou que a IES adota um modelo de gestão alinhado com a legislação e com as recomendações dos órgãos de controle externo como Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), embora não tenha fornecido detalhes sobre tal modelo.



No que diz respeito à Universidade Federal de Uberlândia – UFU, o Gabinete do Reitor relatou que não encontrou informações que subsidiem a decisão das administrações anteriores em não terem aderido ao programa. Considerando a revogação do Decreto nº 5.378/2005, a instituição declarou que, atualmente, não existe projeto em andamento para implantar programa de excelência em gestão; porém, ressaltou que a atual administração da universidade vem empreendendo esforços no sentido de aprimorar os seus mecanismos de gestão e governança, e está atenta às oportunidades que possam de alguma maneira auxiliar neste processo.

Quanto à Universidade Federal do Espírito Santo – UFES também não houve retorno sobre os motivos para a não participação. Mediante a revogação do Decreto 5.378/2005, a universidade mencionou que, por meio da portaria nº 1071/2017, instituiu a Política de Governança, considerando a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016.

Já a Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ informou, por meio de sua Superintendência de Pessoal, que não existem fatores formalizados para a não adesão, assim como não há debate institucional sobre o tema; ao passo que a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC destacou, mediante sua Secretaria de Planejamento, que não tem conhecimento dos fatores que impediram a participação ao Gespública; porém, expressou que a IES mantém um nível de excelência nas suas atividades acadêmicas e administrativas.

A Universidade de Brasília - UNB relatou que não consta registro na Diretoria do Decanato de Gestão de Pessoas acerca da adesão formal ao Gespública, mas que foi instituído o Ato da Reitoria nº 1113/2017, que dispõe sobre diretrizes para a simplificação do atendimento aos usuários dos serviços, cuja política é correspondente ao programa.

A Universidade Federal do ABC - UFABC também não mencionou as razões para não ter aderido ao Gespública e ao MEGP e nem se pretende implantar algum programa ou modelo de excelência. Contudo, a IES informou que atende ao especificado no Decreto 9.094/2017, inclusive, tendo sua Carta de Serviços ao Cidadão publicada na página da universidade.

De modo similar, a Universidade Federal do Acre – UFAC não explicitou as razões acerca da não adoção do MEGP e Gespública, mas informou que a universidade definiu o seu Planejamento e Gestão Estratégica 2014-2023 como modelo de excelência, especialmente na perspectiva de processos e temática planejamento e gestão, cujos seguintes objetivos estratégicos são integrar as ações de planejamento, avaliar e aprimorar a gestão; e mapear, desburocratizar e sistematizar processos internos.

Relativamente à Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, a Chefia de Gabinete da UFPE e Superintendência do Hospital das Clínicas salientaram que a IES não participou formalmente ao Gespública, tendo havido adesão somente pelo Hospital das Clínicas. Além disso, a UFPE destacou que a gestão atual não dispõe das documentações relativas a essa adesão e não mencionou se pretende aderir a algum programa ou modelo de excelência.

Por sua vez, a Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA também não localizou registros sobre os fatores que impediram ou limitaram adesão ao MEGP. Contudo, relatou que a atual gestão da UFRA, empossada há pouco menos de três meses, vem constantemente reunindo suas Pró Reitorias de Planejamento, de Gestão de Pessoas e de Administração, com a finalidade de adequar os procedimentos administrativos a um modelo de MEGP moderno e dinâmico, que em breve será repassado a comunidade.

A Universidade Federal Fluminense - UFF não citou os motivos limitadores da adesão ao Gespública e ao MEGP, e declarou que não existe um projeto de excelência específico a ser adotado pela IES, mas sim o uso de vários projetos para melhoria da gestão, em especial, o mapeamento dos processos organizacionais.

Similarmente, a Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF não mencionou os limitantes da participação, porém indicou que adota alguns princípios elencados na Gespública, especialmente aqueles destacados na Nova Administração Pública e que guardam relação com a questão da governança corporativa e gestão de risco.

Por sua vez, a Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD também não localizou registros documentais que justificassem o impedimento e a limitação da adesão. Segundo a IES, o que efetivamente existiu foi apenas uma discussão de desburocratização dos processos internos. Todavia, a universidade possui a intenção em implantar um programa de excelência em gestão, mas ainda sem prazo definido. Para a IES, a necessidade de implantação de ferramentas de gestão tem por finalidade melhorar o atendimento ao público interno e externo, trazer economicidade, agilizar os processos, gerar satisfação ao público, e adotar políticas de gestão pública por força dos órgãos de controle e dos ministérios vinculados à universidade.

A Universidade Federal de Pelotas – UFPel também não descreveu as razões acerca da não adesão ao Decreto nº 5.378/2005, mas informou que está aguardando providências para implantar os meios de acesso à solicitação de simplificação.

Já a Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS relatou que não aderiu formalmente ao Gespública, mas adotou as tecnologias de gestão difundidas pelo programa como a gestão

de processos, indicadores de gestão, Carta de Serviço aos Cidadãos e simplificação administrativa. A IES informou ainda que está no início do trabalho de mapeamento de processos, tendo atualmente 40 processos homologados e 120 em desenvolvimento, cuja expectativa é reduzir tempo de tramitação em mais de 25%. Além disso, a UFFS mencionou já possuir a Carta de Serviço aos Cidadãos publicada, a qual passará por uma atualização. Em relação aos indicadores, o Gabinete do Reitor ressaltou que esses estão em processo de elaboração e por isso não possui um histórico que possa medir a concreta evolução da instituição. Por outro lado, a simplificação administrativa na universidade ocorrerá pela adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) que permitirá reduzir etapas e, principalmente, o tempo de tramitação dos processos internos. Apesar da adoção dessas ferramentas do Gespública, a IES destacou que não há interesse em submetê-las à avaliação devido a seu pouco tempo de implantação e uso. Somente quando essas tiverem consolidadas e 100% implantadas é que seria oportuno submeter a UFFS à avaliação.

A Universidade Federal do Oeste do Pará – UFOPA mencionou que seu planejamento estratégico é feito por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional, no qual encontram-se seus objetivos, ações estratégicas, metas e indicadores. Além disso, de acordo com a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais, a IES participa do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração, onde as boas práticas de excelência são apresentadas e implementadas, no que for possível. A UFOPA também relatou que realiza a avaliação institucional e busca a melhoria da gestão por intermédio do dimensionamento de pessoal, mapeamento de processos, reestruturação e gestão de pessoas e de competências. Além dessas iniciativas, há ainda as normatizações dos atos administrativos e dos regimentos internos de suas unidades administrativas e acadêmicas.

Quanto à Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA, mediante seu Núcleo de Qualidade Interna, foi esclarecido que, de forma integrada ao planejamento estratégico, decidiu-se implantar um plano de desenvolvimento de cultura de gestão por processos com base em uma coletânea de modelos, incluindo o MEGP. Segundo a IES, trata-se de etapas de mapeamento horizontal de processos, com o envolvimento de todos os setores da UFCSPA. Após este levantamento, serão feitos diagnósticos e plano de melhoria, sem implantar um modelo específico, mas sim trabalhar com as boas práticas que se adéquem ao contexto universitário.

Já a Universidade Federal de Lavras – UFLA não aderiu formalmente ao Gespública e MEGP, pois o Decreto 5.378/2005 não explicitou a necessidade de participação formal ao

programa. Entretanto, o Gabinete da Reitoria informou o sistema de gestão da IES atende aos princípios do Gespública, por meio da Carta de Serviços ao Cidadão e implantação do Escritório de Processos (ainda em formalização), que visa planejar, elaborar, implementar, acompanhar e avaliar o mapeamento e redesenho dos processos da instituição, a fim de alcançar sua efetividade. Outros pontos atendidos pela UFLA são a criação do Comitê de Governança, Riscos e Controle, para atendimento à Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, e a designação do Comitê de Governança Digital, com o objetivo de deliberar sobre assuntos relativos ao Decreto nº 8.638/2016. Além disso, a IES mencionou que utiliza um planejamento integrado, de forma responsável, transparente e compreensível a toda a sociedade, e considera que, por meio de um engajamento voluntário, atende ao Decreto nº 5.378/2005.

Sobre a Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI e a Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP não houve detalhamento dos motivos para a não adesão ao Gespública e MEGP, e as IES informaram que não há discussão ou intenção em implantar outro programa de excelência em gestão.

Em relação à Universidade Federal do Oeste da Bahia – UFOB, Universidade Federal do Paraná – UFPR, Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS e a Universidade Federal de Viçosa – UFV, não houve exposição dos motivos acerca da não adesão, tampouco sobre o interesse em adotar outro programa de excelência em gestão.

Por fim, a Universidade Federal da Bahia - UFBA, Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN e Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG não retornaram aos questionamentos efetuados mesmo após as tentativas de contato realizadas.

Em resumo, o Quadro 5.2 apresenta as instituições adesas e não adesas ao MEGP e aquelas que não responderam à pesquisa.

Quadro 5.2: Síntese das universidades adesas e não adesas ao MEGP

<b>Universidades</b>	<b>Descrição</b>
Universidades adesas segundo o MPOG	Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Universidade Federal do Rio de Janeiro; e Universidade Federal do Tocantins.
Universidades adesas segundo as próprias IES	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia; Universidade Federal do Pará; Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Federal do Tocantins.

Continuação do Quadro 5.2: Síntese das universidades adesas e não adesas ao MEGP

Universidades	Descrição
Universidades não adesas	Universidade Federal do Triângulo Mineiro; Universidade Federal de Alfenas; Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro; Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; Universidade Federal de Mato Grosso; Universidade Federal de Juiz de Fora; Universidade Federal Rural do Semi-Árido; Universidade Federal de Rondônia; Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará; Universidade Federal do Sul da Bahia; Universidade Federal do Pampa; Universidade Federal da Integração Latino-Americana; Universidade Federal de Ouro Preto; Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira; Universidade Federal de São João Del Rei; Universidade Federal de Alagoas; Universidade Federal do Cariri; Universidade Federal de Sergipe; Universidade Federal do Amapá; Universidade Federal do ABC; Universidade Federal de São Carlos; Universidade Federal de Roraima; Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri; Universidade Federal de Goiás; Universidade Federal do Maranhão; Universidade do Amazonas; Universidade Federal do Piauí; Universidade Federal do Ceará; Universidade Federal da Paraíba; Universidade Federal do Rio de Janeiro; Universidade de Brasília; Universidade Federal de Uberlândia; Universidade Federal do Espírito Santo; Universidade Federal do Acre; Universidade Federal de Pernambuco; Universidade Federal Rural da Amazônia; Universidade Federal Fluminense; Universidade Federal do Vale do São Francisco; Universidade Federal da Grande Dourados; Universidade Federal de Pelotas; Universidade Federal da Fronteira Sul; Universidade Federal do Oeste do Pará; Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre; Universidade Federal de Lavras; Universidade Federal de Itajubá; Universidade Federal de São Paulo; Universidade Federal do Oeste da Bahia; Universidade Federal do Paraná; Universidade Federal do Rio Grande; Universidade Federal Rural de Pernambuco; Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; e Universidade Federal de Viçosa.
Universidades que não responderam à pesquisa	Universidade Federal da Bahia; Universidade Federal de Campina Grande; Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Universidade Federal do Rio Grande do Norte; e Universidade Federal de Minas Gerais.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Diante desse resultado, a primeira consideração tecida refere-se à divergência de informações sobre a adoção do modelo de excelência em gestão pública, uma vez que o MPOG assegura que 3 universidades participaram do programa, enquanto entre as IES, 4 se manifestaram como adesas. Além disso, a única convergência entre elas foi a Universidade Federal de Tocantins, a qual também foi a única a disponibilizar a documentação que comprovou sua participação no programa.

Esse fato parece indicar, ao menos, duas perspectivas: (i) que o MPOG pode não possuir dados atualizados acerca das instituições adesas ao programa; e, (ii) que as IES podem não ter assinado o termo de compromisso de adesão, que comprova formalmente a participação no Gespública e MEGP. Nesse último aspecto, cabe destacar que, conforme asseguram Farias Filho (2011) e Brasil (2014), uma instituição somente seria considerada participante se firmasse o compromisso de melhoria institucional e realizasse a etapa de validação externa junto ao avaliador credenciado do programa, o que pode não ter acontecido com as 4 universidades que manifestaram que participaram do programa.

Em relação ao período de adesão, verifica-se que as IES passaram a adotar o MEGP a partir do ano de 2010, ou seja, cinco anos após a criação do Gespública. Esse interstício pode ter sido considerado para que o programa se consolidasse em âmbito federal, uma vez que o próprio Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão mencionou que houve uma evolução histórica de iniciativas para a promoção da gestão pública de excelência, incluindo diversas revisões desde 2010.

Além disso, percebe-se que os fatores motivadores citados pelas universidades adesas do Gespública são similares aos encontrados nos trabalhos de Ferreira (2003), Fowler (2008), Silva (2008), Almeida e Scartezini (2012), Jacquiminut (2012) e Milhomem Filho (2016), que ressaltam que o reconhecimento do esforço institucional pela busca da qualidade, melhoria no atendimento ao cidadão e melhoria na gestão são elementos importantes para a implementação de programas da qualidade como o MEGP.

Apesar disso, comprova-se a baixa adesão ao MEGP durante os 12 anos do Decreto nº 5.378/2005, dado que as universidades participantes representam apenas 6% do total de IES federais, o que indica que esse resultado permanece alinhado aos estudos realizados por Fowler (2008), Fernandes (2009) e Enke, Souza e Pereira (2014) que também constataram, durante a vigência do Gespública, a quase inexistente participação das Universidades Federais em programas de qualidade e, especialmente, em relação ao modelo de excelência em gestão pública.

Corroborando com esse cenário, o baixo nível de informações repassado pelas IES quanto ao seu MEGP, excetuando-se a Universidade Federal do Tocantins, dificulta a análise comparativa entre o nível de gestão de excelência das universidades, bem como a utilização de *benchmarking*. É oportuno ressaltar, conforme apontam Vokurka (2000) e Ferreira (2003), que as instituições que aplicam programas da qualidade proporcionam a outras entidades modelos e ferramentas para implementação de estratégias e melhores práticas gerenciais, e que a ausência desses padrões de comparação pode conduzir a resistência institucional ou retrabalho interno.

O Quadro 5.3 apresenta a síntese das respostas das 4 universidades que se declararam adesas ao MEGP.

Quadro 5.3: Síntese das respostas das universidades adesas

Universidade	Em que período (ano) ocorreu?	Quais os fatores motivadores dessa adesão?	A universidade já realizou as autoavaliações, plano de melhoria da gestão e validação externa?	É possível ter acesso aos instrumentos de avaliação da gestão pública – IAGP?	Quais as principais dificuldades enfrentadas para implantação do MEGP?	Quais os principais instrumentos (documentos) utilizados para comprovar sua aderência ao MEGP?	Há indicativos de melhorias de gestão ou gestão de excelência em sua universidade?
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	2011	Necessidade de se ter instrumentos gerenciais que permitissem conhecer o ambiente organizacional, analisar os efeitos para o alcance dos objetivos e buscar o aperfeiçoamento das ações de gestão.	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Universidade Federal do Pará	2015	Reconhecimento da IES em promover melhorias contínuas na qualidade dos serviços públicos e nas práticas de gestão.	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Universidade Federal de Santa Maria	2014	Melhoria da gestão, implementação da cultura do planejamento, definição de indicadores de desempenho da gestão e pesquisa de satisfação da comunidade universitária.	Ainda não realizou	Ainda não realizou	Ainda não realizou	Ainda não realizou	Ainda não realizou
Universidade Federal do Tocantins	2010	Aprimorar o processo de modernização de sua administração.	Sim	Sim	Inexistência de algumas ferramentas de gestão, como o mapeamento de processos.	<a href="http://docs.uft.edu.br/share/s/V97H9bnkRoC/KWyiTfl9mYQ">http://docs.uft.edu.br/share/s/V97H9bnkRoC/KWyiTfl9mYQ</a> .	O MEGP foi utilizado para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020 da IES.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já entre as IES não adesas ao MEGP, foram encontrados, pelo menos, 14 grupos de justificativas que reforçam a baixa participação no Gespública. Entre eles, destacam-se o fato das universidades estarem em processo de implantação; a ausência ou baixa divulgação do modelo; o número insuficiente de servidores; a falta de sensibilização dos gestores acerca do tema; a necessidade de desenvolvimento de uma cultura de gestão; a ausência de ferramentas de gestão que facilitassem a aderência ao MEGP; a não obrigatoriedade em aderir ao Gespública; a existência de outros tipos de avaliação pelo MEC e órgãos de controle, entre outros.

Alguns desses resultados encontram respaldo na literatura, principalmente nos trabalhos de Fowler (2008) e Fernandes (2009) que asseguram que a não obrigatoriedade do Gespública e MEGP representa uma das causas da baixa adesão; Favero (2010), que indica problemas culturais e a falta de motivação dos servidores como limitantes da participação; Fowler, Mello e Costa Neto (2011) que apresentam como inibidores o quadro reduzido dos servidores e baixo nível de comprometimento/colaboração na implantação de programas de qualidade; Jacquiminut (2012), que destaca a falta de divulgação do programa e a existência de cultura organizacional não focada na excelência; e de Enke, Souza e Pereira (2014), que ressaltam que a não adesão é influenciada pela dificuldade de utilização e manutenção de ferramentas de gestão e falta de comprometimento de gestores.

Nesse contexto, das suposições levantadas no início desse estudo referentes a: (i) resistência institucional em utilizar o modelo, já que a sua adoção não era obrigatória; (ii) dificuldade no entendimento dos critérios estabelecidos no MEGP; (iii) ausência de ferramentas gerenciais para implantá-lo; e/ou (iv) necessidade que o MEGP fosse dinâmico, adaptando-se à realidade de cada IES, verifica-se que apenas a primeira e terceira se confirmaram, haja vista que as demais opções não foram citadas pelas universidades.

Cabe destacar, como apontam Silva e Fadul (2011), Torres e Franca (2012) e Brasil (2014), que o Gespública e MEGP tinham como alicerce o comprometimento dos servidores públicos (gerentes e gerenciados), a mudança de seus valores e hábitos gerenciais e a construção de uma gestão pública de excelência. No entanto, sem esforços institucionais consolidados (do próprio MPOG e Universidades Federais) para sensibilização e envolvimento desses profissionais, dificilmente seria viável o estabelecimento de uma cultura de gestão e a implantação de programas de excelência, como o MEGP.



Nesse sentido, a baixa divulgação do programa mencionada por algumas IES, indica que os eventos de capacitação e apoio técnico e metodológico realizados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Coordenação Nacional e Núcleos Estaduais do Gespública, não surtiram os efeitos esperados para a disseminação de questões ligadas à qualidade da gestão, desburocratização e mobilização das universidades, uma vez que apenas 4 delas aderiram ao programa e modelo de excelência.

Outro fato relevante foi que, pelo menos, 7 IES informaram desconhecer os fatores que impediram ou limitaram a adesão ao MEGP pelas administrações anteriores. Esse dado pode ter relação com a descontinuidade entre gestões nos órgãos públicos, a qual como asseguram Côrrea (2008), Jacquiminut (2012) e Enke, Pereira e Souza (2014) dificultam a implantação da qualidade, pois a excelência gerencial ainda não está plenamente enraizada na cultura administrativa brasileira. De maneira complementar, 50% das universidades respondentes não apresentaram motivação para a não adesão ao Gespública e MEGP.

Além disso, verifica-se que 8 universidades afirmaram lidar, atualmente, com o cumprimento e/ou implantação de programas obrigatórios como a Simplificação do Atendimento e Carta de Serviços ao Usuário (Decreto nº 9.094/2017), Plano de Logística Sustentável (Decreto nº 7.746/2012), Gestão de Riscos (Instrução Normativa conjunta CGU/MPOG), Programa de Dados Abertos (Decreto nº 8.777/2016) e Sistema Eletrônico de Informações (Decreto nº 8.539/2015). Logo, reconhece-se que a estratégia de adesão voluntária proposta pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão pode ter sido o elemento mais limitador para o sucesso do modelo de excelência, pois conforme demonstrado por Fernandes (2009) e Favero (2010), por não ser obrigatório, muitas organizações não implementam modelos de qualidade em gestão.

Já em relação à adoção de outros programas de excelência, 37 IES mencionaram possuir interesse ou intenção em implementar algum modelo para aperfeiçoar sua gestão. Entre o mais recorrente, citado por 10 universidades, está o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), entendido por Veiga (2003) e Magro e Rausch (2012) como mecanismo básico de credenciamento e credenciamento junto ao MEC, e que permite a avaliação da gestão, organização acadêmica, infraestrutura, aspectos financeiros e orçamentários e avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional. Na sequência, o próprio Gespública e MEGP, com 5 citações, foram apontados como modelo de excelência a serem utilizados, e o planejamento estratégico e a política de governança e riscos, com 3 indicações cada, foram considerados elementos estruturantes para a gestão de excelência.

No que diz respeito ao PDI, ele é um eixo central do SINAES, que se propõe a avaliar a qualidade em todas as dimensões institucionais e educativas; contudo, conforme relatado por Dias Sobrinho (2008) e Farias Filho (2011), esse processo tem se transformado em um ranqueamento e perdido a capacidade de retratar as especificidades da educação superior. Contudo, nos últimos anos, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad), que reúne as 63 Universidades Federais do país, vem buscando desenvolver um sistema informatizado (ForPDI) para elaboração, acompanhamento e avaliação do PDI, que permitirá otimizar o acompanhamento dos resultados dos indicadores e metas institucionais.

Por outro lado, apesar de importantes, o planejamento estratégico e a governança institucional correspondem apenas a um passo na busca da excelência gerencial e se referem a dimensões do MEGP, o qual possui uma visão bem mais integrada e holística da gestão universitária.

Nesse âmbito, o Quadro 5.4 apresenta um resumo das respostas das IES não adesas ao MEGP.

Quadro 5.4: Síntese das respostas das universidades não adesas

Universidade	Quais os fatores que impediram ou limitaram essa adesão?	<b>Considerando a revogação do Decreto nº 5.378/2005 (Gespública), há alguma intenção da sua universidade em implantar outro programa de excelência em gestão? Por quê?</b>
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Período de transformação da então Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro em UFTM.	Aberta a possibilidades de implantação de modelos de gestão pública, em prol dos princípios da administração pública expressos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988.
Universidade Federal de Alfenas	Não tomou conhecimento do Gespública.	Busca a excelência por meio do planejamento estratégico e ferramentas de gestão, mas não adota programa ou modelo específico.
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	Baixa divulgação e debates sobre o Gespública e MEGP.	Atualmente não há iniciativa visando a implementação de modelo de gestão, porém existe intenção de conhecer e posteriormente implantar processo renovado de gestão.
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Falta de estruturação de uma unidade interna para multiplicar e envolver a comunidade acadêmica no desenvolvimento do tema e a pouca divulgação do Gespública pelo governo federal sobre a sua importância e vantagens ou ganhos de eficiência e eficácia às instituições públicas aderentes.	Há intenção institucional de sempre melhorar os serviços prestados aos cidadãos por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional e Política de Governança.
Universidade Federal de Mato Grosso	Outras prioridades institucionais.	Está iniciando estudos para elaboração do próximo Plano de Desenvolvimento Institucional, que poderá convergir na elaboração e implementação de um programa de excelência em gestão.
Universidade Federal de Juiz de Fora	Implantação de outros programas obrigatórios, falta de pessoal e, algumas vezes, investimento.	Não houve resposta sobre o interesse em adotar outro programa de excelência em gestão.
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	Entendimento de que o modelo se aplica melhor a órgãos como prefeituras, estados, União, cuja necessidade de administrar exige o estabelecimento de parcerias entre vários entes administrativos.	Está sendo estudado pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de administração e Planejamento a criação de um sistema denominado ForPDI, que possivelmente se tornará um modelo de excelência em gestão no âmbito das universidades federais
Universidade Federal de Rondônia	Falta de sensibilização dos gestores à época.	Está implantando modelos de gestão baseados em padrões estabelecidos para as universidades a partir de estudos e manuais do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	Processo de consolidação de suas atividades, visto que foi criada no ano de 2013.	Não foi estabelecida a implantação de programa de excelência em gestão.
Universidade Federal do Sul da Bahia	Período de implantação.	Construção de seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, no qual será definido qual programa de excelência em gestão a ser adotado.

Continuação do Quadro 5.4: Síntese das respostas das universidades não adesas

Universidade	Quais os fatores que impediram ou limitaram essa adesão?	<b>Considerando a revogação do Decreto nº 5.378/2005 (Gespública), há alguma intenção da sua universidade em implantar outro programa de excelência em gestão? Por quê?</b>
Universidade Federal do Cariri	Período de implantação, em virtude do desmembramento do <i>campus</i> Cariri e chegada dos servidores apenas em agosto de 2014.	Vem buscando ferramentas e modelos que melhor se adéquem a estrutura organizacional
Universidade Federal do Pampa	Escolha da gestão, pois a IES estava num período de implantação.	Alguns modelos de excelência em gestão conhecidos estão em estudo pela universidade.
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	Escolha da gestão, pois a IES estava num período de implantação.	Interesse em utilizar o próprio MEGP.
Universidade Federal de Ouro Preto	Número insuficiente de servidores, informatização e irregularidade de repasses orçamentários.	Adota como norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Ações e Plano de Gestão.
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	Quantidade restrita de servidores em seu quadro de pessoal.	Intenção em adotar modelo que possibilite melhores práticas de gestão, por meio do planejamento e desenvolvimento de ações relativas a tecnologias de gestão, gestão de processos e formação de gestores.
Universidade Federal de São João Del Rei	Quantidade restrita de servidores em seu quadro de pessoal.	Não houve resposta sobre o interesse em adotar outro programa de excelência em gestão.
Universidade Federal de Alagoas	Dificuldade de formar uma equipe exclusivamente voltada para analisar os projetos e realizar a avaliação	Está desenvolvendo política de gestão por competências, buscando desenvolver capacitação nessa área.
Universidade Federal de Sergipe	O desempenho institucional da IES é auditado pelos órgãos de controle externos, tendo seus indicadores acadêmicos avaliados sistematicamente pelo MEC, por meio de verificação <i>in loco</i>	Adota como norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional.
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Decidiu implantar primeiro um plano de desenvolvimento de cultura de gestão por processos com base em uma coletânea de modelos, incluindo o MEGP.	Não utiliza um modelo específico, mas boas práticas que se adéquem ao contexto universitário.
Universidade Federal de Lavras	O Decreto 5.378/2005 não explicitou a necessidade de participação formal ao programa.	Utiliza um planejamento integrado, de forma responsável, transparente e compreensível a toda a sociedade, e considera que, por meio de um engajamento voluntário, atende ao Decreto nº 5.378/2005.
Universidade Federal do Amapá	Desconhece os motivos que levaram a não adesão ao programa.	Adota como norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional e o "Projeto POP".
Universidade Federal de São Carlos	Desconhece os motivos que levaram a não adesão ao programa.	Lida com a implantação de outras iniciativas de gestão, como Plano de Logística Sustentável, Gestão de Riscos, Programa de Dados Abertos e Sistema Eletrônico de Informações.

Continuação do Quadro 5.4: Síntese das respostas das universidades não adesas

Universidade	Quais os fatores que impediram ou limitaram essa adesão?	<b>Considerando a revogação do Decreto nº 5.378/2005 (Gespública), há alguma intenção da sua universidade em implantar outro programa de excelência em gestão? Por quê?</b>
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	Desconhece os motivos que levaram a não adesão ao programa.	Utiliza a Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016, que determina os procedimentos de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança.
Universidade Federal de Goiás	Desconhece os motivos que levaram a não adesão ao programa.	A implantação de um programa de nível estratégico como de excelência em gestão, necessitaria de uma ampla discussão por parte da instituição.
Universidade Federal do Piauí	Desconhece os motivos que levaram a não adesão ao programa.	Há intenção em implantar outro programa de excelência em gestão para melhor estabelecimento de metas e indicadores de qualidade e possibilitar um acompanhamento e avaliação permanentes dos avanços e fragilidades dos programas e ações da universidade.
Universidade Federal de Uberlândia	Desconhece os motivos que levaram a não adesão ao programa.	Atualmente não existe projeto em andamento para implantar programa de excelência em gestão.
Universidade Federal de Santa Catarina	Desconhece os motivos que levaram a não adesão ao programa.	Não mencionou se pretende implantar algum programa ou modelo de excelência.
Universidade Federal do Maranhão	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Trabalha com a implantação de um órgão de gestão e controle interno, a quem competirá implantar modelo de gestão próprio à universidade.
Universidade do Amazonas	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Está em fase de criação a Diretoria de Processo com vistas a aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das ações executadas pela IES.
Universidade Federal do Ceará	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Adota como norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional alinhado às estratégias traçadas pelo Plano Plurianual do Governo Federal e ao Plano Nacional de Educação.
Universidade Federal do Acre	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Definiu o Planejamento e Gestão Estratégica 2014-2023 como modelo de excelência.
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Não encontrou fatores formalizados para a não adesão, assim como não há debate institucional sobre o tema.	Não mencionou se pretende implantar algum programa ou modelo de excelência.
Universidade de Brasília	Não encontrou fatores formalizados para a não adesão.	Instituiu o Ato da Reitoria nº 1113/2017, que dispõe sobre diretrizes para a simplificação do atendimento aos usuários dos serviços, cuja política é correspondente ao Gespública.
Universidade Federal Rural da Amazônia	Não encontrou fatores formalizados para a não adesão.	Interesse em utilizar o próprio MEGP.

Continuação do Quadro 5.4: Síntese das respostas das universidades não adesas

Universidade	Quais os fatores que impediram ou limitaram essa adesão?	<b>Considerando a revogação do Decreto nº 5.378/2005 (Gespública), há alguma intenção da sua universidade em implantar outro programa de excelência em gestão? Por quê?</b>
Universidade Federal da Fronteira Sul	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Interesse em utilizar o próprio MEGP.
Universidade Federal de Roraima	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Interesse em utilizar o próprio MEGP.
Universidade Federal da Paraíba	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Adota um modelo de gestão alinhado com a legislação e com as recomendações dos órgãos de controle externo como Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU).
Universidade Federal do Espírito Santo	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Instituiu a Política de Governança, considerando a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016.
Universidade Federal da Grande Dourados	Não encontrou fatores formalizados para a não adesão.	Possui a intenção em implantar um programa de excelência em gestão, mas ainda sem prazo para tal implantação.
Universidade Federal do ABC	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Não mencionou se pretende implantar algum programa ou modelo de excelência.
Universidade Federal de Pernambuco	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Não mencionou se pretende implantar algum programa ou modelo de excelência.
Universidade Federal Fluminense	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Não existe um projeto de excelência específico a ser adotado pela IES, mas sim o uso de vários projetos para melhoria da gestão.
Universidade Federal de Pelotas	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Está aguardando providências para implantar os meios de acesso à solicitação de simplificação.
Universidade Federal do Oeste do Pará	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Adota como norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional, a avaliação institucional, dimensionamento de pessoal, mapeamento de processos, reestruturação e gestão de pessoas e de competências, normatizações dos atos administrativos e dos regimentos internos de suas unidades administrativas e acadêmicas.
Universidade Federal do Vale do São Francisco	Não apresentou motivação para a não adoção do MEGP.	Adota alguns princípios elencados na Gespública, especialmente aqueles destacados na Nova Administração Pública e que guardam relação com a questão da governança corporativa e gestão de risco.
Universidade Federal de Itajubá e Universidade Federal de São Paulo	Não apresentaram motivação para a não adoção do MEGP.	Não há discussão ou intenção em implantar algum outro programa de excelência em gestão.

Conclusão do Quadro 5.4: Síntese das respostas das universidades não adesas

Universidade	Quais os fatores que impediram ou limitaram essa adesão?	Considerando a revogação do Decreto nº 5.378/2005 (Gespública), há alguma intenção da sua universidade em implantar outro programa de excelência em gestão? Por quê?
Universidade Federal do Oeste da Bahia, Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Rio Grande, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e a Universidade Federal de Viçosa	Não apresentaram motivação para a não adoção do MEGP.	Não houve resposta sobre o interesse em adotar outro programa de excelência em gestão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Apresentadas tais informações, na próxima seção apresenta-se a aplicação do MEGP na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA).

## **5.2 Aplicação do MEGP na UNILA**

Embora não tenha aderido durante a vigência do Decreto nº 5.378/2005 ao Gespública e MEGP, a UNILA, quando consultada sobre a aplicação dessa pesquisa, mostrou-se interessada pelo diagnóstico resultante do processo de autoavaliação, uma vez que teria acesso ao status de suas práticas gerenciais e a oportunidades de melhoria em sua gestão universitária.

Desse modo, a aplicação do MEGP na universidade ocorreu da seguinte maneira: com base no guia prático de aplicação disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no conhecimento acerca da IES, documentos disponíveis em seu sítio eletrônico e contato com servidores, foi efetuada a avaliação da universidade no Instrumento da Avaliação da Gestão Pública (IAGP) de 250 pontos, seguindo uma escala de 0% a 100% (0%, 20%, 40%, 60%, 80% e 100%). Na sequência, para verificar se todas as informações descritas em cada prática gerencial estavam corretas, e se a pontuação atribuída correspondia à realidade institucional, foi realizada uma reunião com o Departamento de Planejamento Estratégico da UNILA, área responsável pela condução de programas estruturantes de aperfeiçoamento de gestão. Nesse encontro, ocorrido no dia 27 de outubro de 2017, nas dependências da universidade, as práticas e pontuações do MEGP foram validadas.

Além disso, é oportuno destacar que, desde sua criação, o MEGP sofreu diversas atualizações nas nomenclaturas de critérios e alíneas, influenciadas pela própria evolução do modelo e da Administração Pública brasileira e, por esse motivo, os itens analisados na aplicação na UNILA são, em partes, diferentes dos aplicados pela Universidade Federal de Tocantins. Desse modo, na próxima subseção é apresentada a aplicação do MEGP na UNILA, de acordo com o IAGP de 250 pontos, disponibilizado por Brasil (2015).



### 5.2.1 Critério 1 - Governança

Fazem parte dessa dimensão, 9 alíneas relacionadas à capacidade de gestão da universidade. A seguir cada uma delas é detalhada, com a descrição da prática adotada e sua respectiva pontuação.

**Alínea a. A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados**

**Descrição da prática:** Criada pela Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010, a UNILA é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial. Suas prioridades de atuação estão no cumprimento de sua missão de contribuir para a integração solidária e construção de sociedades na América Latina e Caribe mais justas, com equidade econômica e social, por meio da geração, transmissão, difusão e aplicação de conhecimentos produzidos pelo ensino, pesquisa e extensão, de forma indissociável, integrados na formação de cidadãos para o exercício acadêmico e profissional e empenhados na busca de soluções democráticas aos problemas latino-americanos e caribenhos.

Seus principais desafios e riscos estão relacionados à sua institucionalização (elaboração de regimentos, implantação e operação de conselhos, eleição de reitor, atração e fixação de alunos, melhorias de indicadores). Todos esses tópicos vêm sendo discutidos internamente em reuniões de gestão com Pró-Reitores e Secretários, e principalmente, no âmbito do Conselho Universitário (CONSUN). Essas discussões também são objeto de acompanhamento dos órgãos de controle.

**Alínea b. O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.**

**Descrição da prática:** A organização institucional da UNILA é formada pelo Conselho Universitário (CONSUN), órgão máximo de deliberação, a quem compete formular a política geral da universidade nos planos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar, e contempla, em sua assembleia, docentes, técnicos administrativos e discentes. Há ainda as Comissões Superiores de Ensino (CONSUNEN), de Extensão (CONSUEX), de Pesquisa

(COSUP); Comissão de Ética (CE); Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); Comissão Eleitoral Central; Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CISPCCTAE); Conselho de Diretores (CONDIR), Conselho Consultivo Latino-Americano (CCLA), Conselho Consultivo UNILA e Fronteira Trinacional (CCUFT); Comissão Própria de Avaliação (CPA); Comissão Permanente de Flexibilização da Jornada (CPFJ), além da consultoria jurídica e fiscalização da gestão econômica exercida pelo Conselho Curador (CONCUR), Procuradoria Federal, Auditoria Interna (AUDIN) e Ouvidoria.

Na Administração Superior, encontra-se a Reitoria, formada pelo Gabinete, Secretaria Geral, Assessorias e Departamento de Órgãos Colegiados e Divisão de Apoio às Comissões Institucionais, cuja responsabilidade é coordenar, fiscalizar e superintender todas as atividades universitárias. Também fazem parte dessa gestão, a Vice-Reitoria, Órgãos Suplementares como a Editora Universitária (EDUNILA), Biblioteca Latino-Americana (BIUNILA), Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA) e Laboratório de Computação de Alto Desempenho (LCAD), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Extensão (PROEX), Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI), Gestão de Pessoas (PROGEPE), Graduação (PROGRAD), Assuntos Institucionais e Internacionais (PROINT), Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) e Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), Secretaria de Apoio Científico e Tecnológico (SACT), Secretaria de Comunicação Social (SECOM) e Secretaria de Implantação do Campus (SECIC).

Em relação às unidades acadêmicas, existem os Conselhos do Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História (CONSUNIACH), de Ciências da Vida e da Natureza (CONSUNICVN), Economia, Sociedade e Política (CONSUNIESP), de Tecnologia, Infraestrutura e Território (CONSUNITIT), os próprios institutos (ILAACH, ILACVN, ILAESP e ILATIT), Centros Interdisciplinares e as Coordenações dos 29 cursos de graduação.

O CONSUN e Comissões Superiores e Conselhos Consultivos dos Institutos se reúnem ordinariamente uma vez por mês, enquanto a Administração Superior realiza reuniões semanais para acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas unidades. Apesar de algumas atribuições destes órgãos estarem definidas no Estatuto da UNILA, Regimento Geral ou Manual de Atribuições das Unidades Acadêmico-Administrativas, ainda há sobreposição e/ou lacunas em relação ao poder de decisão de cada área.

**Alínea c. A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.**

**Descrição da prática:** A instituição possui uma grande variedade de cargos, qualificações e formações. Esse cenário somado a complexidade e singularidade da UNILA, dificulta o mapeamento de pessoas. Em 2016, a IES designou dois grupos de trabalho com objetivo de estabelecer e executar procedimentos para o mapeamento e dimensionamento de pessoal. Esse trabalho resultou em um pré-diagnóstico, no qual foi possível verificar as áreas com maior necessidade de servidores e aquelas com possibilidade de cessão de pessoal. Nesse sentido, unidades com maior defasagem foram atendidas prioritariamente; porém, ainda há ajustes necessários para o pleno atendimento das metas estratégicas, especialmente nas unidades acadêmicas (Institutos e cursos de graduação e pós-graduação).

Em relação à responsabilização da força de trabalho, a universidade possui uma área de Corregedoria Geral, cuja responsabilidade é definir, padronizar, sistematizar e normatizar os procedimentos operacionais atinentes à atividade de correição. Nesse caso, o setor atua com medidas de prevenção e apuração de possíveis irregularidades cometidas por servidores, por meio de abertura de processo administrativo (sigiloso), que deverá atender aos trâmites previstos na Portaria CGU 335/06, Decreto 5480/05, Lei 8.112/90, Lei 9784/99 e Manual de Processo Administrativo Disciplinar da Controladoria-Geral da União.

**Alínea d. A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.**

**Descrição da prática:** A UNILA, por meio de sua Secretaria de Comunicação Social, Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças e Ouvidoria, implantou em 2017 a Carta de Serviços ao Cidadão, que permite acesso livre e transparente à universidade, incluindo formas de contato, horários de funcionamento e atividades essenciais à comunidade.

**Alínea e. A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.**

**Descrição da prática:** Para delegar poderes às unidades, a Reitoria emite portarias de delegação de competências. Até o momento, apenas algumas Pró-Reitorias e Secretarias possuem portaria com esse tipo de delegação, as quais foram emitidas de acordo com as

competências específicas de cada área. Contudo, as principais atribuições das unidades constam no Estatuto da UNILA e no Manual de Atribuições das Unidades Acadêmico-Administrativas.

**Alínea f. A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.**

**Descrição da prática:** A Reitoria acompanha o atingimento das estratégias e ações por meio de reuniões semanais de gestão, compostas por Pró-Reitores e Secretários, no qual são debatidos problemas e soluções das unidades. Há ainda o monitoramento mediante os Planos de Ação, cuja execução financeira e técnica é avaliada nos meses de março, julho e novembro de cada ano. Todas as informações são reunidas, ao final de cada exercício, no Relatório de Gestão do Exercício, o qual é submetido aos órgãos de controle (Controladoria-Geral da União e Tribunal de Contas da União) para análise e aprovação.

**Alínea g. A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.**

**Descrição da prática:** No processo de consolidação, a estrutura organizacional da UNILA demanda a criação, transferência, reorganização e/ou extinção de unidades, bem como a elaboração de um sistema específico para apoio à gestão de riscos. Para fortalecer essas ações, já foram desenvolvidos o Manual de Procedimentos para Reestruturação e Regimento Interno das Unidades Organizacionais, formalizado pela Instrução Normativa PROPLAN nº 01/2017, e Manual de Mapeamento de Processos (Instrução Normativa PROPLAN nº 02/2017).

Além disso, foi designado, por meio da Portaria UNILA nº 230/2017, o Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles, a quem competirá:

- (i) promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos; (ii) institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos; (iii) promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos; (iv) garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público; (v) promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos; (vi) promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações; (vii) aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos; (viii) supervisionar o mapeamento e avaliação dos

riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público; (ix) liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade; (x) estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade; (xi) aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão; (xii) emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e, (xiii) monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

A institucionalização desse Comitê visa atender as orientações contidas na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, art. 1º, que determina que “os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança”.

**Alínea h. A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.**

**Descrição da prática:** As principais recomendações recebidas pela universidade advêm de sugestões das próprias unidades e dos órgãos de controle (externamente). Anualmente, no Relatório de Gestão do Exercício, a UNILA informa o status das recomendações externas recebidas, relatando aquelas que foram passíveis de implementação e aquelas que, por ausência de recursos financeiros e de pessoal, não puderam ser executadas.

**Alínea i. A alta direção promove o comportamento ético.**

**Descrição da prática:** Todos os servidores da universidade têm o dever de seguir o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994). Além disso, a UNILA possui uma Comissão de Ética, que integra o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (Decreto nº 6.029/2007), e cuja atuação guarda autonomia em relação às demais unidades administrativas da instituição, uma vez que está subordinada diretamente à Comissão de Ética Pública (CEP) da Presidência da República. Nesse sentido, qualquer cidadão, agente público, pessoa jurídica de direito privado, associação ou entidade de classe poderá provocar a atuação da Comissão de Ética da UNILA, visando a apuração de possível transgressão ética de agente público ou ocorrida nas dependências da IES.

A Comissão de Ética é formada por 3 membros titulares e 3 suplentes, que se reúnem ordinariamente, pelo menos, uma vez por mês ou em caráter extraordinário por iniciativa do

Presidente, dos seus membros ou do Secretário-Executivo. O andamento dos trabalhos dessa comissão pode ser verificado no site institucional da universidade.

A Tabela 5.1 apresenta as pontuações obtidas pela UNILA em cada alínea deste critério, e as ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP.

Tabela 5.1: Pontuações da UNILA no Critério 1 - Governança

Alínea	Fatores				Pontuações		
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
a.	0,72	0,72	0,40	0,36	<b>2,20</b>	<b>4</b>	Lei de criação, PDI, Estatuto.
b.	0,54	0,72	0,60	0,36	<b>2,07</b>	<b>3</b>	Estatuto, Regimento Geral, Organograma, Manual de Atribuições das Unidades Acadêmico-Administrativas.
c.	0,18	0,18	0,45	0,09	<b>0,90</b>	<b>3</b>	Grupos de Trabalho, Mapeamento e dimensionamento de pessoal, Corregedoria Geral, Processo Administrativo Disciplinar.
d.	0,72	0,72	0,45	0,36	<b>2,25</b>	<b>3</b>	Carta de Serviços ao Cidadão.
e.	0,36	0,54	0,30	0,18	<b>1,38</b>	<b>3</b>	Portarias de delegação de competências. Estatuto, Manual de Atribuições das Unidades Acadêmico-Administrativas.
f.	0,36	0,36	0,40	0,24	<b>1,48</b>	<b>2</b>	Reuniões semanais de gestão, Planos de Ação, Relatório de Gestão do Exercício.
g.	0,24	0,12	0,10	0,12	<b>0,58</b>	<b>2</b>	Manual de Reestruturação Organizacional e Alteração do Regimento Interno, Manual de Mapeamento de Processos, Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles.
h.	0,12	0,12	0,15	0,09	<b>0,48</b>	<b>1</b>	Relatório de Gestão do Exercício.
i.	0,30	0,30	0,25	0,15	<b>1,00</b>	<b>1</b>	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, Comissão de Ética.
<b>Total</b>					<b>12,34</b>	<b>22</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Com base nesses dados, constata-se que a mobilização e responsabilização da força de trabalho (alínea c), a delegação de poderes e competências (alínea e), a avaliação da capacidade de governança (alínea g) e a avaliação de melhorias implementadas nos processos gerenciais (alínea h) tiveram aderência inferior a 50% da pontuação máxima, o que sugere a necessidade de uma gestão mais participativa, dado que, conforme menciona Brasil (2014), é essencial o envolvimento dos servidores, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar, a

fim de que seja viável o alcance das metas institucionais. Além disso, destaca-se que é fundamental que a instituição disponibilize métodos de coordenação e gestão dos principais riscos, pois, conforme aponta Jacquiminut (2012), é por meio dessa prática de medição que ocorre a melhoria da produtividade e qualidade na prestação de serviços.

Por outro lado, destaca-se que a UNILA estimula o comportamento ético (alínea i) e a Carta de Serviços (alínea d), corroborando com Brasil (2005; 2009), Favero (2010) e Jacquiminut (2012) que asseguram que esses mecanismos permitem o cumprimento do dever de transparência, responsabilização e eficiência das atividades, de modo a atender as expectativas da sociedade.

### **5.2.2 Critério 2 - Estratégias e Planos**

Nessa dimensão, 9 alíneas foram avaliadas e contemplaram os processos formais de formulação e implementação da estratégia universitária, conforme detalhamento abaixo.

#### **Alínea a. A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.**

**Descrição da prática:** A missão e objetivo central da universidade foram estabelecidos em sua lei de criação (Lei nº 12.189/2010). Posteriormente, esses elementos foram desmembrados em visão, objetivos específicos e princípios, e foram descritos em seu Estatuto e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017.

O Estatuto foi feito em 2011 e aprovado, mediante portaria nº 32, publicada no Diário Oficial, pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, órgão ligado ao MEC. O documento não sofreu nenhuma alteração desde sua aprovação e seu acompanhamento é realizado tanto pelo Conselho Universitário (CONSUN) quanto pelo próprio Ministério.

O PDI, por sua vez, é elaborado a cada 5 anos e identifica a filosofia de trabalho da IES, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O primeiro PDI foi feito para o período de 2013-2017, por meio de uma comissão designada para tal fim, formada por técnicos-administrativos, docentes e discentes, a qual seguiu as instruções do MEC. Na sequência, o documento foi apresentado em um seminário aberto e aprovado no CONSUN.

**Alínea b. Na elaboração do planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades das partes interessadas.**

**Descrição da prática:** O Planejamento Estratégico Institucional (PEI-UNILA) é composto pelos seguintes instrumentos: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Diretor (PD); Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e Plano de Ação (PA). O PDI tem como foco o desenvolvimento das ações estratégicas da universidade. O PD, por sua vez, tem como objetivo desenvolver propostas de ocupação do território mediante um planejamento condizente com a realidade orçamentária, administrativa e acadêmica da UNILA. Já o PDTI é o instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de tecnologia da informação, ao passo que o PA estabelece o planejamento de curto prazo e tem por finalidade executar as ações orçamentárias e não orçamentárias.

Em todos esses documentos é realizada uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). No caso do PDI, essa análise é feita a cada 5 anos, conduzida pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças; no PDTI, o diagnóstico ocorre a cada 3 anos sob a responsabilidade da Coordenadoria de Tecnologia da Informação; no PD o exame é realizado pela Secretaria de Implantação do Campus; e, no PA, elaborado anualmente, cada área é responsável pela análise *SWOT*. A avaliação da execução do PDI, PD, PDTI e PA é realizada pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças.

**Alínea c. A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.**

**Descrição da prática:** A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional está alinhada ao Decreto nº 5.773/2006, enquanto o Plano Diretor de Tecnologia da Informação considera a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), disposta no Decreto nº 7.579/2011. Já os Planos de Ação e Plano Diretor consideram as boas práticas de gestão para melhorar a dinâmica do planejamento institucional, tal como ocorre com o planejamento do governo (PPA/LDO/LOA).



**Alínea d. O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.**

**Descrição da prática:** Atualmente, dos 4 instrumentos integrantes do Planejamento Estratégico Institucional, 2 deles (PDTI e PA) consideram explicitamente metas sobre a redução de custos; contudo, intrinsecamente, tanto o PDI quanto o PD buscam a otimização dos gastos públicos por meio da execução de suas ações e/ou ocupação de espaços, uma vez que a UNILA ainda não possui *campus* próprio. Transversalmente, a universidade ainda direciona suas estratégias para atender ao Decreto nº 8.540/2015, que estabelece em âmbito federal, medidas de racionalização do gasto público nas contratações e aquisição de bens e serviços e na utilização de telefones celulares corporativos e outros dispositivos.

Complementarmente, a universidade está elaborando seu Plano de Gestão de Logística Sustentável (PGLS), conforme estabelece a Instrução Normativa nº 10/2012, que instituiu a Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável da UNILA. A comissão responsável pela elaboração do plano finalizou o documento em maio de 2015, quando foi encaminhado para apreciação do Conselho Universitário. Contudo, as reuniões do CONSUN foram suspensas entre julho de 2015 e setembro de 2016 devido à greve dos servidores e discussão sobre a paridade. Por conseguinte, os dados quantitativos e qualitativos inseridos no documento de março de 2015 encontram-se desatualizados, prejudicando a imediata institucionalização do plano. Neste sentido, a comissão gestora deverá iniciar a revisão documento.

Em relação à qualidade dos serviços, esta é uma preocupação de todas as áreas da IES e atualmente é apresentada no PDI e Plano de Ação de cada setor.

**Alínea e. A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.**

**Descrição da prática:** A UNILA possui dois instrumentos relacionados à programação orçamentária para o ano de 2018: a Instrução Normativa nº 03/2017, que estabelece a proposta de orçamento anual, e a portaria PROPLAN nº 06/2017, que estabelece os prazos para o planejamento orçamentário. Esses mecanismos têm por base o Plano de Ação (PA), em que cada setor faz o levantamento de demandas, e os gestores analisam e comparam com informações orçamentárias previstas no Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), a fim de verificar a necessidade de ajustes ou cortes orçamentários, buscando atingir um equilíbrio entre as despesas planejadas para o exercício. Além disso, cada ação do PA é analisada em relação

aos fatores de impacto, por meio da planilha denominada “*Solver*”, na qual se considera o custo estimado e taxa de contribuição; assim, o conjunto de ações que traga melhor resultado de valor ao beneficiário/usuário, deverá ser priorizado. Essa proposta final de orçamento para o exercício 2018 deve ser aprovada pelo CONSUN.

No entanto, como informado anteriormente, essa programação orçamentária contempla o ano de 2018. As programações orçamentárias anteriores também foram realizadas de acordo com os Planos de Ação das unidades, porém com um nível menor de informações. Importante destacar ainda que o orçamento na instituição ainda não é descentralizado, havendo apenas a divisão de recursos relacionados a diárias e passagens. Além disso, as prioridades de alocação de recursos sempre foram definidas pela Reitoria.

**Alínea f. A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.**

**Descrição da prática:** As metas de longo prazo da universidade são descritas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, que considera o horizonte de 5 anos, e têm como responsáveis as unidades acadêmicas e administrativas.

Já as metas de curto prazo são definidas nos Planos de Ação (PA) elaborados anualmente por setor. Nesse documento, os responsáveis de cada área são nominados e a evolução do avanço das atividades é classificado em não iniciada, cancelada, iniciada, em andamento, parcialmente concluída, e concluída. O relatório da evolução das metas é enviado para análise da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças e Reitoria.

Em anos anteriores, essas metas também eram organizadas via PA, porém com nível menor de informações.

**Alínea g. Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.**

**Descrição da prática:** Os recursos para capacitação dos servidores são assegurados com base no Plano Anual de Capacitação, que estabelece um investimento mínimo com cursos de capacitação. Quanto às outras metas e planos, os recursos são alocados de acordo com a análise da Reitoria, que avalia quais ações devem ser implementadas/priorizadas. Para o ano de 2018, espera-se que a ferramenta “*Solver*” auxilie na tomada de decisão e alocação de recursos.

**Alínea h. As metas e os planos são desdobrados para as unidades, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.**

**Descrição da prática:** As metas da instituição são definidas por unidade, que previamente as negocia com a Reitoria. Como anteriormente, as metas baseavam-se apenas no entendimento de cada gestor, desde 2016 o Plano de Ação exige que estas sejam relacionadas com os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional. Todavia, ainda não há indicadores de desempenho definidos para todas as unidades.

**Alínea i. Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras organizações.**

**Descrição da prática:** A universidade ainda não considera plenamente as informações comparativas de outras IES para a definição de metas e indicadores. Contudo, alguns indicadores básicos são monitorados internamente e pelos órgãos de controle, tais como cálculo de aluno equivalente, número de alunos, docentes e grupos de pesquisas, Índice Geral de Cursos, processos licitatórios, entre outros.

Nesse contexto, a Tabela 5.2 apresenta as pontuações, ferramentas e instrumentos de aderência para cada alínea deste critério.

Tabela 5.2: Pontuações da UNILA no Critério 2 – Estratégias e Planos

Alínea	Fatores				Pontuações		Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	
a.	0,90	0,54	0,45	0,45	<b>2,34</b>	<b>3</b>	Lei de criação, Estatuto, PDI. Planejamento Estratégico
b.	0,90	0,54	0,45	0,45	<b>2,34</b>	<b>3</b>	Institucional (PDI, PDTI, Plano Diretor e Plano de Ação).
c.	0,48	0,36	0,30	0,18	<b>1,32</b>	<b>2</b>	PDI, PDTI, Plano Diretor e Plano de Ação.
d.	0,36	0,24	0,20	0,18	<b>0,98</b>	<b>2</b>	PDI, PDTI, Plano Diretor e Plano de Ação.
e.	0,36	0,60	0,40	0,30	<b>1,66</b>	<b>2</b>	Instrução Normativa UNILA nº 3/2017, Portaria PROPLAN nº 6/2017, PLOA, CONSUN, Plano de Ação – ferramenta <i>solver</i> .
f.	0,90	0,54	0,45	0,36	<b>2,25</b>	<b>3</b>	PDI, Plano de Ação.
g.	0,24	0,36	0,20	0,12	<b>0,82</b>	<b>2</b>	Plano de Ação – ferramenta <i>solver</i> , PAC.
h.	0,36	0,24	0,30	0,06	<b>0,96</b>	<b>2</b>	Plano de Ação – ferramenta <i>solver</i> , PDI.

Continuação da Tabela 5.2: Pontuações da UNILA no Critério 2 – Estratégias e Planos

Alínea	Fatores				Pontuações		
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
i.	0,54	0,18	0,15	0,18	<b>1,05</b>	<b>3</b>	Relatório de Gestão do Exercício.
				<b>Total</b>	<b>13,82</b>	<b>22</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Diante desses resultados, verifica-se que a missão, visão e objetivos da universidade (alínea a) estão definidos, os ambientes externo e interno são considerados quando da elaboração do planejamento estratégico (alínea b) e que a programação orçamentária (alínea e) tem sido realizada de acordo com as estratégias da UNILA. Tais fatos corroboram com as indicações de Brasil (2014) e Enke, Souza e Pereira (2014) a respeito da importância do planejamento físico e financeiro para o atingimento das metas institucionais.

No entanto, as avaliações mais baixas desse critério relacionam-se com a alocação dos recursos financeiros (alínea g), o desdobramento das estratégias para as unidades (alínea h) e a utilização de informações comparativas de outras instituições (alínea i). As duas primeiras alíneas nivelam-se aos estudos de Fowler (2008) e Enke, Souza e Pereira (2014) que mencionaram que as universidades federais ainda não utilizam meios adequados para canalizar os recursos e direcioná-los às ações institucionais, ao passo que a alínea i opõe-se ao preconizado por Brasil (2009) e Filardi *et al.* (2016), que relatam que a adoção do modelo de excelência deve possibilitar avaliações comparativas de desempenho com outras organizações públicas.

### 5.2.3 Critério 3 - Cidadão-usuário

Essa dimensão trata do relacionamento da UNILA com a sociedade, abrangendo, principalmente, a imagem da IES na região e os processos de atendimento.

**Alínea a. São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.**

**Descrição da prática:** Em relação ao público externo, a UNILA desenvolve algumas ações para atender as expectativas e necessidades dos cidadãos: (i) publicação de matérias, abordando

temas como infraestrutura, Aula Magna, extensão, interculturalidade, qualidade dos cursos ofertados, eleições universitárias, mestrados, e outros; (ii) atendimentos à imprensa, no qual a Secretaria de Comunicação Social auxilia nas demandas em nível regional, nacional e internacional e no acompanhamento de entrevistas; (iii) elaboração de *releases*; (iv) campanhas específicas no site institucional, em mídias sociais e produção gráfica e audiovisual, com o objetivo de captação de alunos e divulgação institucional; e, (v) atendimento ao cidadão pessoalmente, via contato telefônico ou e-mail.

Para o público interno, a UNILA desenvolve as seguintes ações: (i) campanhas internas como “Preservação do Acervo BIUNILA” e “UNILA pela Diversidade”; (ii) edição semanal do Boletim de Serviços, que concentra as principais publicações oficiais da Reitoria e das unidades internas; e, (iii) publicação do “*La Semana Unilera*”, comunicado divulgado duas vezes por semana que disponibiliza informações cotidianas da IES a docentes, discentes e técnicos-administrativos.

**Alínea b. A imagem institucional é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.**

**Descrição da prática:** Oficialmente, a UNILA não realizou nenhuma pesquisa sobre imagem institucional, porém autorizou a realização de uma pesquisa de mestrado sobre o tema, a qual baseou-se em uma escala adaptada de Barich e Kotler (1991), composta de 32 elementos relacionados à Conduta Institucional, Comunicação, Conduta Social, Conduta com Servidores, Atividades de Suporte, Infraestrutura, Produtos e Serviços, e Preço. No estudo, também realizado por essa pesquisadora, houve a participação de 207 pessoas do público interno (docentes, discentes e técnicos) e 269 do público externo (moradores do município de Foz do Iguaçu), e constatou-se que a imagem da UNILA é considerada “ruim” externamente, e “regular” internamente.

Com o intuito de fortalecer a divulgação da UNILA, potencializar a publicização dos processos de seleção de alunos e difundir as demais atividades desenvolvidas pela instituição, a Secretaria de Comunicação Social pretende contratar um serviço de *mailing* de imprensa nacional e internacional. Com isso, espera-se que as informações sobre a IES alcancem o público com o qual a instituição quer se comunicar.

**Alínea c. A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.**

**Descrição da prática:** A Carta de Serviços está disponível desde agosto de 2017 para consulta no site institucional da universidade. Como este é o primeiro ano de divulgação do documento, ainda não houve monitoramento e avaliação em relação aos seus requisitos legais e compromissos formalizados.

**Alínea d. Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.**

**Descrição da prática:** A UNILA disponibiliza canais que possibilitam divulgação permanente de informações e atendimentos presenciais e não-presenciais aos cidadãos-usuários. Os canais permanentes têm como principais características a disponibilização imediata de informações e o seu funcionamento em tempo integral, exceto quando há necessidade de atualização ou reparos, que são devidamente programados e previamente divulgados.

Por sua vez, os canais de solicitação de informações gerais possibilitam atendimento mediato, mediante um atendente. Nesta categoria, há canais que possibilitam recebimento de solicitações em tempo integral, e outros com horários de atendimento pré-determinados, diferenciando-se entre si também por possibilitarem acesso remoto ou presencial.

Já os canais de encaminhamento de reclamações, denúncias, elogios, sugestões e pedidos de informação são também mediados por um atendente, e as manifestações podem ser apresentadas por sistema, via correio eletrônico e atendimento presencial ou telefônico.

**Alínea e. Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.**

**Descrição da prática:** As diversas solicitações feitas pelos usuários são monitoradas por relatórios emitidos pela Ouvidoria. Desde a implantação desse acompanhamento em 2015, a UNILA já recebeu até o momento, 3 elogios, 12 sugestões, 210 reclamações, 6 denúncias e 514 pedidos de informação.

No entanto, a Ouvidora teve conhecimento de possíveis indícios de deficiências na qualidade de atendimento ao cidadão-usuário, sobretudo a estudantes e comunidade externa, e

prevê a implantação de um programa de revisão dos padrões de atendimento e avaliação dos serviços prestados pela UNILA, que contemplará ações de diagnóstico dos principais problemas, revisão nos padrões de atendimento, disponibilização de informações, desenvolvimento de um sistema integrado de avaliação e revisão de normas que dificultam o acesso e utilização destes serviços.

**Alínea f. As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados às unidades da organização.**

**Descrição da prática:** Para prover acesso a informações, a UNILA disponibiliza canais permanentes para recebimento de reclamações, denúncia, elogios, sugestões e pedidos de informação específica, amparados pela Lei de Acesso à Informação.

Para isso, a IES aderiu, por meio de sua Ouvidoria, ao sistema e-OUV (Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal), que permite o recebimento de manifestações referentes aos serviços públicos da universidade. A integração do e-OUV permite à UNILA acompanhar o andamento de todas as demandas numa única plataforma, otimizando o atendimento e diálogo com o usuário e o gerenciamento das informações do órgão, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem melhoria dos serviços públicos prestados. As demandas recebidas são respondidas pela Ouvidoria a partir das informações que estão disponíveis e publicadas no sítio eletrônico da UNILA ou, quando necessário, por intermédio de consultas e encaminhamentos aos órgãos da universidade.

Além desse mecanismo, a UNILA também oferece acesso a pedidos de informação por meio de um formulário disponível em seu site ou pelo Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), que possibilita que qualquer pessoa, física ou jurídica, encaminhe pedidos de informação e receba a resposta da solicitação. Complementarmente, quaisquer manifestações podem ser apresentadas também via correio eletrônico e atendimento presencial, telefônico ou mídias sociais (*twitter, facebook e instragram*).

**Alínea g. A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.**

**Descrição da prática:** O atendimento da Ouvidoria é monitorado por meio de relatórios em que constam o status das manifestações, enquanto o e-SIC é acompanhado virtualmente

mediante as avaliações dos cidadãos após o recebimento das respostas aos pedidos de informação. Como esses dois mecanismos são recentes, ainda não foram estabelecidos padrões de desempenho.

**Alínea h. Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.**

**Descrição da prática:** Com base em possíveis indícios de baixa qualidade dos processos de atendimento, a Ouvidoria da UNILA prevê a implantação de um programa de revisão dos padrões de atendimento e avaliação dos serviços prestados pela universidade, que contemplará ações de diagnóstico de problemas, revisão nos padrões de atendimento, disponibilização de informações, desenvolvimento de um sistema integrado de avaliação e revisão de normas que dificultam o acesso e utilização destes serviços. Por sua natureza multissetorial, o cronograma de atividades ainda não foi estabelecido.

Em síntese, a Tabela 5.3 apresenta as pontuações obtidas em cada alínea deste critério.

Tabela 5.3: Pontuações da UNILA no Critério 3 – Cidadão-usuário

Alínea	Fatores				Pontuações		Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	
a.	0,72	0,72	0,60	0,24	<b>2,28</b>	<b>4</b>	Matérias; atendimentos à imprensa; <i>releases</i> ; site; atendimento ao cidadão pessoalmente, via contato telefônico ou <i>e-mail</i> ; campanhas internas; Boletim de Serviços; “ <i>La Semana Unilera</i> ”.
b.	0,18	0,18	0,15	0,09	<b>0,60</b>	<b>3</b>	Ainda não há ferramenta institucional.
c.	0,72	0,36	0,15	0,27	<b>1,50</b>	<b>3</b>	Carta de Serviços ao Cidadão.
d.	0,36	0,36	0,20	0,12	<b>1,04</b>	<b>2</b>	Correio eletrônico e atendimento presencial ou telefônico.
e.	0,36	0,24	0,30	0,18	<b>1,08</b>	<b>2</b>	Ouvidoria, Relatórios.
f.	0,90	0,90	0,60	0,45	<b>2,85</b>	<b>3</b>	Ouvidoria, Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), correio eletrônico, atendimento presencial, telefônico ou mídias sociais ( <i>twitter</i> , <i>facebook</i> , <i>instagram</i> e site).
g.	0,54	0,54	0,45	0,36	<b>1,89</b>	<b>3</b>	Ouvidoria, Relatórios.
h.	0,12	0,12	0,10	0,06	<b>0,40</b>	<b>2</b>	Ouvidoria.
<b>Total</b>					<b>11,64</b>	<b>22</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).



Na análise desse critério, nota-se que a UNILA executa algumas atividades de identificação das necessidades e expectativas do cidadão-usuário (alínea a) e trata as solicitações recebidas (alínea f), visto que já foram atendidas mais de 745 manifestações entre sugestões, elogios e pedidos de informações da comunidade interna e externa. Esse fato alinha-se aos estudos de Fernandes (2009) e Ferreira (2012) que asseguram que a participação da sociedade serve não apenas para apontar erros cometidos, mas também indicar demandas e mudanças necessárias na gestão do órgão.

Por outro lado, verifica-se que os processos de monitoramento da qualidade do atendimento precisam ser aprimorados (alínea h), a Carta de Serviços demanda atualização e acompanhamento (alínea c), e a imagem institucional precisa ser avaliada (alínea b). Desse modo, os resultados das alíneas h e c opõem-se às discussões trazidas por Palvarini (2010), Silva (2012) e Santana, Carvalho e Araujo (2014) que alertam que as instituições precisam desenvolver estratégias mais consistentes para o atendimento ao cidadão, de modo a contemplar suas necessidades e expectativas, especialmente por meio da Carta de Serviços. Somente com esse direcionamento será possível estabelecer, no futuro, a confiança da sociedade, sugerida nos estudos de Farazmand (2005).

Quanto à ausência de pesquisa sobre a imagem da universidade, tal fato alinha-se ao pesquisado por Fowler (2008), que relata que nas instituições públicas de ensino em geral essa avaliação não tem sido tão evidenciada, dado que depende de um relacionamento mais aberto e extenso com os diferentes atores internos e externos. No caso da UNILA, percebe-se ainda certa resistência da comunidade em relação à universidade, a qual tende a ser melhorada a partir da divulgação das ações e resultados que a instituição promove na região.

#### **5.2.4 Critério 4 - Interesse Público e Cidadania**

Essa dimensão possui 8 alíneas que avaliam o interesse público, participação e controle sociais, conforme práticas de gestão detalhadas abaixo.

**Alínea a. Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.**

**Descrição da prática:** Como a UNILA ainda não realizou pesquisa institucional acerca de sua imagem, os potenciais aspectos negativos de sua atuação são identificados via mídias sociais e

matérias publicadas em sites, jornais, tv e rádios da região. Com base nesse *feedback*, a IES planeja e executa ações internas para correção de suas estratégias ou ações de comunicação para fortalecer a imagem institucional, como campanhas em mídias sociais, produção gráfica, matérias jornalísticas, entre outras.

**Alínea b. A entidade promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.**

**Descrição da prática:** Na UNILA, os aspectos sobre a gestão ambiental, práticas e licitações sustentáveis atendem aos seguintes preceitos:

- a) As contratações realizadas observam os parâmetros contidos no Decreto nº 7.746/2012;
- b) Quanto ao Plano de Gestão de Logística Sustentável, foi emitida a Portaria 1.062/2014 que instituiu a Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável da UNILA. A comissão responsável pela elaboração do plano finalizou o documento em maio de 2015, quando foi encaminhado para apreciação do Conselho Universitário. Contudo, as reuniões do CONSUN foram suspensas entre julho de 2015 e setembro de 2016 devido à greve dos servidores e discussão do tema da paridade. Por conseguinte, os dados quantitativos e qualitativos inseridos no documento de março de 2015 encontram-se desatualizados, prejudicando a imediata institucionalização do plano. Neste sentido, a comissão gestora deverá iniciar a revisão documento;
- c) Em relação aos resíduos, até o momento foi realizada a destinação pontual de fragmentos de obras, lâmpadas, tintas e outros, e o contrato de limpeza e conservação da UNILA também prevê ações de separação de resíduos dos ambientes administrativos e acadêmicos. Contudo, ainda se faz necessária a contratação de empresa para destinação de resíduos laboratoriais; e,
- d) Outras medidas adotadas: registro de documentos acessórios em mídia digital (CD), reduzindo o número de páginas e impressões dos processos administrativos; criação do serviço de malote e inter-unidades, para otimizar os gastos com transporte e combustível; aquisição de bebedouros industriais com filtro de carvão; registro de preços de lâmpadas LED, tubular e base E-27; aquisição de aparelhos de ar-condicionado com tecnologia *inverter*; exigência de ações de sustentabilidade para economia de água, energia e resíduos de obras; aquisição e uso dos saneantes domissanitários que atendam as normativas da ANVISA; utilização de equipamentos

com Selo Ruído; correta destinação dos frascos de aerossol, lâmpadas fluorescentes, óleos lubrificantes, pilhas e baterias, recipientes de tintas, vernizes e solventes, entre outros.

**Alínea c. A entidade atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime administrativo da administração pública.**

**Descrição da prática:** Embora seja dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, a UNILA está sujeita as legislações pertinentes e auditoria de órgãos de fiscalização e controle interno e externo. Nesse sentido, alguns entraves legais foram ou estão em processo de superação, como:

- a) Estrutural: adequação da composição do Conselho Universitário, a fim do cumprimento da participação de docentes como 70% dos conselheiros;
- b) Processual: envio dos processos administrativos para análise jurídica da Procuradoria Federal junto à UNILA. Os apontamentos feitos pelo referido órgão são analisados, acatados ou justificados pela área demandante;
- c) Recursos: diante de possíveis contingenciamentos no percentual de repasses financeiros durante o exercício, a universidade prioriza os pagamentos das despesas básicas como água, energia elétrica e serviços terceirizados, além de despesas relacionadas à assistência estudantil;
- d) Acadêmico: recebimento de alunos estrangeiros mediante edital de seleção próprio; contratação de docentes estrangeiros via Lei nº 8.112/90 e tratativas com o Ministério das Relações Exteriores.

Outros aspectos que estão em fase de discussão e/ou estudo interno são a revalidação de diplomas nos países latino-americanos e a mobilidade acadêmica e docente.

**Alínea d. Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.**

**Descrição da prática:** Com base nas solicitações, reclamações e sugestões recebidas, a UNILA realiza uma análise e incorpora, dentro do possível, melhorias em cada unidade. Todavia, apenas os processos finalísticos encontram-se mapeados. Apesar disso, algumas melhorias internas já foram adotadas a partir das manifestações registradas, como alterações na forma de

disposição das informações no site institucional; revisão da concessão de auxílios estudantis a partir de relatos de inconsistências; revisão de normas e editais contraditórios ou sem clareza; criação de propostas regulatórias, como a portaria de remoções de ofício e proposições para solução de conflitos interpessoais.

**Alínea e. Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.**

**Descrição da prática:** A prestação de contas da UNILA está disponível em seu site institucional, em um documento intitulado Relatório de Gestão do Exercício. O documento é publicado ao final de cada exercício e segue as orientações dos órgãos de controle. Anualmente ocorre a verificação desse relatório pela Controladoria-Geral da União (CGU-Regional/PR), que pode reprová-lo, aprová-lo com ressalvas ou aprová-lo integralmente.

**Alínea f. A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.**

**Descrição da prática:** A UNILA possui Ouvidoria, órgão de promoção e defesa dos direitos individuais e coletivos da sociedade e comunidade universitária, e mecanismos de acesso à informação via Lei de Acesso à Informação (e-SIC) e formulário específico disponível no site.

**Alínea g. O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.**

**Descrição da prática:** O desempenho da Ouvidoria é monitorado anualmente por meio do Relatório de Gestão do Exercício. Conforme avaliação da Controladoria-Geral da União (CGU Regional/PR), realizada em 2017, o relatório das atividades desenvolvidas pelo setor é suficiente para cumprir as exigências legais dispostas no inciso V, do art. 3º, da IN nº 01, da Ouvidoria-Geral da União e inciso VI, do art. 2º, da Resolução CONSUN nº 011/2014.

**Alínea h. É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis.**

**Descrição da prática:** A UNILA distribui suas atividades em cinco unidades e a acessibilidade a elas ocorre da seguinte maneira:

- a) UNILA-Vila A: o imóvel possui elevador com sistema de voz que facilita o acesso aos deficientes visuais aos andares do prédio, bem como alerta os usuários se o equipamento está descendo, subindo e o andar em que parou. Há também rampas de acesso no térreo e corredores amplos a fim de facilitar a locomoção dos usuários. Todos os banheiros são adaptados para pessoas com deficiência e existem vagas dedicadas a portadores de necessidade especiais;
- b) UNILA-Almada: esta unidade possui elevador, mas sem sistema de voz. Existe vaga exclusiva a portadores de necessidade especiais e apenas um banheiro adaptado. Não há rampas de acesso para pessoas com dificuldade de locomoção;
- c) UNILA-PTI: o espaço é predominantemente térreo e possui rampas de acesso, calçadas com piso tátil e elevação para pessoas com deficiência. Há também banheiros adaptados para deficientes em todos os espaços de uso coletivo;
- d) UNILA-Jardim Universitário: a unidade tem rampas de acesso nos três prédios do imóvel. O estacionamento é de pedras poliédricas e as rampas de algumas vagas especiais precisam ser reformadas. A adequação do estacionamento, tanto para que seja colocado asfalto quanto para a reforma das rampas de acesso, já foi solicitada ao proprietário do imóvel, não tendo sido atendidas até o momento. O imóvel não possui elevadores;
- e) UNILA-Almoxarifado: esta unidade não possui adequações para pessoas com deficiência. Contudo, trata-se de uma unidade de uso apenas administrativo, não envolvendo diretamente as atividades de alunos ou docentes;
- f) Transporte: do transporte interunidades disponibilizado para os usuários, 66% dos ônibus e 33% dos micro-ônibus possuem acessibilidade; e,
- g) Núcleo de Apoio à Acessibilidade e Inclusão (NAAI): grupo específico instituído pela Resolução CONSUEN nº 11/2014, com o objetivo de promover o acesso, integração e permanência dos membros da sociedade e comunidade universitária, mediante ações que visem transpor barreiras arquitetônicas, comunicacionais, educacionais e atitudinais. Há ainda um Grupo de Trabalho, instituído pela Portaria UNILA nº 1155/2016, responsável por levantar e definir demandas de sinalização e comunicação visual para todas as unidades.

Desse modo, a Tabela 5.4 apresenta as pontuações obtidas e as ferramentas e instrumentos utilizados em cada alínea deste critério.

Tabela 1.4: Pontuações da UNILA no Critério 4 – Interesse Público e Cidadania

Alínea	Fatores				Pontuações		Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	
a.	0,48	0,24	0,20	0,12	<b>1,04</b>	<b>4</b>	Campanhas em mídias sociais, produção gráfica, matérias jornalísticas. Decreto nº 7.746/2012; Instrução Normativa nº 10/2012; Portaria 1.062/2014; destinação pontual de resíduos; registro de documentos acessórios em mídia digital; serviço de malote; licitações com critérios de sustentabilidade.
b.	0,54	0,54	0,45	0,18	<b>1,71</b>	<b>3</b>	Legislações pertinentes e à auditoria de órgãos de fiscalização e controle interno e externo.
c.	0,36	0,36	0,30	0,18	<b>1,20</b>	<b>2</b>	Mapeamento de processos.
d.	0,54	0,54	0,45	0,27	<b>1,80</b>	<b>3</b>	Relatório de Gestão do Exercício.
e.	1,20	1,20	0,80	0,60	<b>3,80</b>	<b>4</b>	Ouvidoria e Lei de Acesso à Informação (e-SIC).
f.	0,60	0,60	0,40	0,30	<b>1,90</b>	<b>2</b>	Ouvidoria e Relatório de Gestão do Exercício.
g.	0,36	0,36	0,30	0,24	<b>1,26</b>	<b>2</b>	Infraestrutura (elevadores, rampas de acesso, banheiros adaptados, vagas exclusivas a portadores de necessidade especiais; ônibus com acessibilidade); Núcleo de Apoio à Acessibilidade e Inclusão (Portaria UNILA nº 1155/2016) e Grupo de Trabalho.
h.	0,48	0,48	0,30	0,24	<b>1,50</b>	<b>2</b>	
<b>Total</b>					<b>14,21</b>	<b>22</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Em relação a esse critério, verifica-se que a universidade atua para promover o controle social e orientação para resultados indicados por Brasil (2009; 2014), uma vez que possui ouvidoria (alínea f), canais para divulgação da prestação de contas (alínea e) e acessibilidade aos imóveis (alínea h). No entanto, conforme assinala Silva (2012) é importante que essa preocupação não esteja voltada apenas para a transparência, eficiência e eficácia da gestão, mas também para balizar a legalidade e legitimidade da instituição.

Sobre os aspectos com avaliações mais baixas, constata-se que ainda falta à universidade avaliar os impactos ambientais, econômicos e sociais gerados (alínea a), e desenvolver, de maneira mais efetiva, ações de promoção da sustentabilidade (alínea b). Quanto ao primeiro aspecto, esse resultado contraria as indicações de Esteves e Falcoski (2012), que destacam que as universidades devem avaliar pró-ativamente seus resultados no ambiente, a fim de que sirvam de modelo para a sociedade em geral. Já no que diz respeito à alínea b, tal fato corrobora

com os estudos de Esteves (2013) que menciona que as universidades tendem a desenvolver ações sustentáveis isoladas; contudo, reforça-se a importância da execução de práticas mais sistêmicas em toda a IES, a fim de que seja possível contribuir para a sustentabilidade institucional e desenvolvimento sustentável do território, conforme preconizado por Brasil (2014).

### **5.2.5 Critério 5 - Informação e Conhecimento**

Nesse critério estão compreendidas as ações de gestão da informação e conhecimento, bem como os processos gerenciais que contribuem para a seleção, coleta, armazenamento, utilização, atualização e disponibilização das informações aos usuários internos e externos.

**Alínea a. As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.**

**Descrição da prática:** Cada área da UNILA é responsável pela produção de informações referentes à sua área de atuação. Em algumas Pró-Reitorias há um setor específico para fornecer informações que subsidiem a tomada de decisão, conforme explicitado abaixo:

- a) Seção de Arquivo e Informações de Pessoal (SEAIP): possui atribuições de manter banco de dados da área de pessoal; produzir e disseminar informações estatísticas; realizar a gestão e guarda do arquivo; e fornecer informações da área de pessoal às unidades internas, aos servidores e ao público externo;
- b) Departamento de Informações Institucionais (DII): responsável por coletar, registrar, organizar e divulgar as informações referentes à graduação, dando suporte ao planejamento. Além disto, zela pelos arquivos, regularidade das documentações de discentes e dados a serem repassados aos órgãos internos e externos à universidade; e,
- c) Departamento de Planejamento Estratégico: com competência para supervisionar, coordenar, gerenciar e avaliar as atividades de planejamento, orçamento e informações nos níveis decisório, intermediário e operacional.

Essas atribuições constam em portarias específicas de delegação de competências e no Manual de Atribuições das Unidades Acadêmico-Administrativas.

**Alínea b. Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).**

**Descrição da prática:** A UNILA utiliza o Sistema Integrado de Gestão (SIG), desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com os seguintes subsistemas:

- a) SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas): atua na gestão da graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, assistência ao estudante, biblioteca, monitoria e outros eixos finalísticos da IES;
- b) SIGRH (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos): subsistema no qual a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas faz a gestão da administração de pessoal, férias, dimensionamento e capacitação;
- c) SIPAC (Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos): atua no registro dos processos administrativos, memorandos e gestão orçamentária. Auxilia também no gerenciamento de processos de protocolo, patrimônio, almoxarifado, compras e licitações, contratos, transportes e infraestrutura;
- d) SIG + (SIG Mais): subsistema que centraliza a emissão de relatórios e permite a extração de dados e indicadores dos registros feitos nos demais sistemas;
- e) SIG Eleição: sistema de gestão de eleições, no qual os usuários podem votar em diversos eleitorais;
- f) SIGED (Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos): sistema que permite o cadastro de documentos, incluindo a possibilidade de busca e *upload* de versões digitais, e a organização desses documentos por pastas, tipos e descritores;
- g) SIGAdmin (Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação): área de administração e gestão dos sistemas que fazem parte do SIG, na qual os administradores e gestores de TI podem gerenciar informações comuns como usuários, permissões, unidades, mensagens, notícias, e outras funcionalidades; e,
- h) SIG Eventos: sistema que gerencia os eventos realizados pela universidade.

Contudo, ainda há outros subsistemas e módulos a serem desenvolvidos, testados e implantados na IES, como o SIGPP - Planejamento e Projetos, que permite o gerenciamento das metas elaboradas anualmente pelas unidades da instituição.



**Alínea c. As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.**

**Descrição da prática:** As informações utilizadas são confiáveis e produzidas pelas unidades de acordo com sua área de atuação. Tais informações são atualizadas sempre que necessário, e publicizadas no site institucional, Boletim de Serviços, *La Semana Unilera* e mídias sociais (*facebook, twitter e instagram*).

**Alínea d. Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.**

**Descrição da prática:** A área de Tecnologia da Informação (TI) tem entre suas atribuições, descritas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação, a administração de cópias de segurança (*backups*) dos dados institucionais, e a elaboração e manutenção de uma política de segurança da informação, de modo a fomentar a cultura de segurança na universidade. Desse modo, o setor realiza, periodicamente, cópias dos *e-mails* e pastas disponíveis na intranet, e já implantou o Comitê Gestor de Segurança da Informação, responsável por decisões pertinentes à segurança da informação.

Em relação às senhas de acesso do e-mail corporativo, periodicamente, a TI solicita, via sistema, a alteração dessas senhas e recomenda que os documentos institucionais sejam salvos na intranet.

**Alínea e. Existem ações de preservação da memória institucional.**

**Descrição da prática:** A Seção de Protocolo e Arquivo é a área por preservar a memória institucional mediante seu patrimônio documental, de forma a garantir o acesso à informação. Entre suas atribuições estão o gerenciamento de atividades do serviço de malote interno; o estabelecimento de políticas e procedimentos de gestão arquivística para a adequada formação e uso do patrimônio documental; proposição de medidas preventivas para resguardar a integridade dos documentos; arquivamento e controle dos documentos e processos dentro das normas estabelecidas; gerenciamento do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC); atendimento dos pedidos de acesso à informação dos cidadãos; gerenciamento do Módulo Protocolo do SIG; permissões de acesso e tramitações de processos; e assessoramento às unidades quanto aos procedimentos de autuações e alterações nos processos administrativos.

Atualmente, as principais ações desenvolvidas para preservar essa memória envolvem a digitalização de documentos e seu arquivamento em sala própria, que dispõe de armários de aço e caixas de plástico devidamente identificadas.

**Alínea f. São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos e externos.**

**Descrição da prática:** Ainda não há práticas consolidadas de gestão do conhecimento na UNILA, uma vez que o conhecimento ainda é pessoalizado. Contudo, em sua *wiki* administrativa, intranet, site institucional e SIG constam informações relevantes sobre a IES. Nos três primeiros ambientes constam informações separados por Pró-Reitorias e Secretarias, como processos de compras, notícias, editais, formulários, atas de reuniões e outros documentos de interesse da comunidade acadêmica, ao passo que nos sistemas integrados de gestão constam dados sobre tramitação de processos, catálogo de materiais, empenhos e pagamentos, contratos, notas fiscais, entre outros.

**Alínea g. São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.**

**Descrição da prática:** Os mecanismos para difusão e compartilhamento de informações entre os servidores da UNILA são o *e-mail* corporativo, arquivos próprios disponíveis em cada unidade, informativos *La Semana Unilera* (publicados duas vezes por semana), mídias sociais, *wiki* administrativa, sistemas integrados de gestão, intranet e site institucional.

**Alínea h. Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.**

**Descrição da prática:** Na UNILA, como ainda não existe um mapeamento que permite a correlação entre os processos necessários para o atingimento das metas e o capital humano disponível, os sistemas de trabalho não foram organizados e projetados para a realização da gestão do conhecimento. Contudo, mesmo que incipiente, as unidades produzem informações sobre sua área de atuação e as disponibilizam nos diferentes mecanismos internos de compartilhamento e comunicação institucional.

Em resumo, a Tabela 5.5 apresenta as pontuações obtidas em cada alínea deste critério.

Tabela 5.5 Pontuações da UNILA no Critério 5 – Informação e Conhecimento

Alínea	Fatores				Pontuações		
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
a.	0,72	0,72	0,60	0,36	<b>2,40</b>	<b>4</b>	Arquivos das unidades acadêmico-administrativas.
b.	0,54	0,54	0,45	0,27	<b>1,80</b>	<b>3</b>	SIG (SIGAA; SIGRH; SIPAC; SIG +; SIG Eleição; SIGED; SIGAdmin e, SIG Eventos).
c.	0,90	0,54	0,30	0,18	<b>1,92</b>	<b>3</b>	Site institucional, Boletim de Serviços, <i>La Semana Unilera</i> , site e mídias sociais ( <i>facebook</i> , <i>twitter</i> e <i>instagram</i> ).
d.	0,36	0,36	0,30	0,18	<b>1,20</b>	<b>2</b>	PDTI, Comitê Gestor de Segurança da Informação, intranet.
e.	0,48	0,48	0,40	0,24	<b>1,60</b>	<b>2</b>	Seção de Protocolo e Arquivo, SIG, e-SIC, arquivo geral.
f.	0,48	0,48	0,40	0,24	<b>1,60</b>	<b>4</b>	<i>Wiki</i> administrativa, intranet, site institucional e SIG.
g.	0,24	0,24	0,20	0,12	<b>0,80</b>	<b>2</b>	<i>E-mail</i> corporativo, arquivos próprios em cada unidade, informativo <i>La Semana Unilera</i> , mídias sociais, <i>wiki</i> administrativa, sistemas integrados de gestão, intranet e site institucional.
h.	0,12	0,12	0,10	0,06	<b>0,40</b>	<b>2</b>	Ainda não há ferramenta institucional.
<b>Total</b>					<b>11,72</b>	<b>22</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Nesse critério, nota-se que os aspectos com menor pontuação se relacionam com a identificação e registro dos conhecimentos relevantes (alínea f), difusão e compartilhamento do conhecimento (alínea g) e sistemas de trabalho orientados para a gestão do conhecimento (alínea h) e reforçam as pesquisas feitas por Silva (2008) e Pereira *et al.* (2012), que destacam que a gestão do conhecimento é pouco conhecida e explorada nas instituições públicas, mas, ao mesmo tempo, representa um ativo intangível de caráter imensurável. Além disso, conforme ressaltam Fowler (2008), Andrade (2013) e Alencar e Fonseca (2016), quando o conhecimento é identificado e bem utilizado é possível uma melhor tomada de decisões, resolução de problemas e vantagem competitiva.

Por sua vez, positivamente, percebe-se que a UNILA desenvolve ações de preservação da memória institucional (alínea e), alinhando-se às orientações do modelo de excelência em

gestão pública (BRASIL, 2009; 2014) no que diz respeito ao registro de documentos legais, técnicos e históricos da universidade.

### **5.2.6 Critério 6 – Pessoas**

Fazem parte dessa dimensão 9 alíneas que consideram os sistemas de trabalho, competências, dimensionamento e alocação de servidores, avaliação de desempenho, além de processos de capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho.

#### **Alínea a. A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.**

**Descrição da prática:** Os trabalhos de mapeamento de processos ainda são incipientes; motivo pelo qual ainda não houve o cotejamento entre os processos necessários para o atingimento das metas e o capital humano disponível. Contudo, a UNILA está buscando a reestruturação organizacional e, para isso, elaborou o Manual de Reestruturação Organizacional e Alteração do Regimento Interno, instituído pela Instrução Normativa PROPLAN nº 01/2017. Nesse documento, a unidade requerente descreve as justificativas para a necessidade de recursos humanos e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza a análise do pedido; contudo, não há indicação de critérios objetivos e métricas a serem utilizadas para o dimensionamento da necessidade de pessoal. Assim, sem o mapeamento dos processos (em que se busca dimensionar o volume e complexidade dos serviços) não é possível quantificar de forma adequada a necessidade de recursos humanos.

#### **Alínea b. Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional.**

**Descrição da prática:** Desde o início das atividades da UNILA, a alocação dos servidores nas unidades baliza-se pela estrutura dos cargos, funções e experiências anteriores de cada profissional, de modo a atender o interesse institucional e ainda facilitar o trabalho desempenhado. Contudo, a universidade, com base na verificação dos índices de absenteísmo e *turnover*, verificou que o nível de escolaridade dos servidores está acima do exigido pelo cargo, indicando disponibilidade de capital humano a ser aproveitado em desafios mais complexos e produtivos. Ressalta-se também que não há indícios de desvios de função.

**Alínea c. Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.**

**Descrição da prática:** A integração entre os níveis gerenciais, mais especificamente a Alta Gestão, ocorre mediante reuniões realizadas semanalmente com Pró-Reitores e Secretários, nas quais são discutidos os desafios, soluções e estratégias adotadas por unidade. Espera-se que as informações e tomada de decisão sejam ainda mais coerentes com a missão da universidade a partir do andamento dos trabalhos do Comitê de Governança, Riscos e Controles, instituído pela Portaria UNILA nº 230/2017, e composto pelos mesmos integrantes da reunião de gestão, que aprofundarão as práticas de governança na instituição.

**Alínea d. As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.**

**Descrição da prática:** A instituição possui uma grande variedade de cargos, qualificações e formações profissionais. Esse cenário somado a complexidade e singularidade da UNILA, dificulta o mapeamento de pessoas e processos. Em 2016, a IES realizou em um pré-diagnóstico no qual foi possível verificar as áreas com maior necessidade de servidores e aquelas com possibilidade de cessão de pessoal. Nesse sentido, unidades com maior defasagem foram atendidas prioritariamente; o quantitativo total de possíveis remoções foi de 21 servidores das áreas-meio. Destaca-se que a fórmula proposta pelo Grupo de Trabalho não se demonstrou adequada para aplicação nas áreas-fins, devendo ser incluído, dentre outros aspectos, o nível de atendimentos a alunos e professores e o número de alunos.

Em relação aos docentes, com a introdução do PITD (Plano Individual de Trabalho Docente), foi possível melhor controle sobre a alocação da força de trabalho docente.

Contudo, ainda se faz necessário o mapeamento de processos de toda instituição, uma vez que este consiste em dimensionar o volume e complexidade, de forma a definir o capital humano necessário para a consecução dos objetivos propostos.

**Alínea e. São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.**

**Descrição da prática:** A UNILA, em atendimento à legislação vigente, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Departamento de Desenvolvimento Profissional e Pessoal,

Seção de Capacitação e Desenvolvimento e Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças solicita anualmente aos gestores o Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC, que tem por objetivo identificar as demandas de capacitação necessárias ao cumprimento do planejamento das unidades. Após análise e consolidação desse levantamento, é elaborado o Plano Anual de Capacitação, documento que norteia o planejamento e desenvolvimento das ações de capacitação, as quais podem ocorrer em 3 modalidades: curso interno com instrutores internos, curso interno *in company* ou curso externo. Os documentos norteadores para a política de capacitação são:

- a) Resolução CONSUN nº 010/2013, que instituiu a Política de Formação e Capacitação dos Servidores Técnico-administrativo em Educação da UNILA;
- b) Resolução CONSUN nº 016/2014, que normatizou os procedimentos para concessão de afastamentos de curta duração, licença para capacitação, afastamentos para Pós-Graduação *Stricto Sensu* e Pós-Doutorado de Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UNILA;
- c) Resolução CONSUN nº 008/2014, que normatizou os procedimentos para a concessão de afastamentos para capacitação dos servidores integrantes da Carreira do Magistério Superior da UNILA; e,
- d) Instrução Normativa PROGEPE 001/2013, que dispôs sobre os procedimentos para solicitação de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UNILA.

**Alínea f. O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.**

**Descrição da prática:** O desempenho dos servidores é monitorado de duas maneiras: via avaliação de estágio probatório, que ocorre durante os primeiros 36 meses de exercício; e, mediante a progressão por Mérito, aplicada a cada 18 meses de efetivo exercício. Nas duas avaliações, o servidor precisa obter pontuação superior a 60% para adquirir estabilidade ou progredir na carreira. As avaliações e seus respectivos formulários estão respaldados pela Resolução nº 003/2014 UNILA e Portaria UNILA nº 553/2012.

Quanto ao desempenho das equipes não foi encontrado nenhum artefato que defina e monitore as metas estabelecidas para cada unidade.

**Alínea g. Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.**

**Descrição da prática:** A UNILA, por meio de seu Departamento de Proteção e Vigilância à Saúde, desenvolve ações relacionadas à qualidade de vida. Entre elas, destacam-se a ginástica laboral; avaliação ergonômica; campanhas de vacinação (dengue, gripe e outras); exames periódicos, palestras e diálogos com temas de interesse do servidor, como assédio moral; e, realização da Semana do Servidor, que conta com inúmeras atividades para os colaboradores, como palestras, oficinas e outros.

**Alínea h. Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.**

**Descrição da prática:** A UNILA ainda não possui uma gestão por competências implantada. Desse modo, a avaliação do desempenho dos servidores é efetuada de duas maneiras. A primeira é a avaliação do estágio probatório, implantada pela Resolução nº 003/2014 UNILA, que se aplica aos 36 meses iniciais do exercício do servidor. Esse instrumento é operacionalizado por um formulário composto pelos seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, cujas faixas de pontuação são: totalmente característico (100%), muito característico (80%), característico (60%), pouco característico (40%) e nada característico (20). Para ser aprovado, o servidor precisa obter média ponderada igual ou superior a 60% ao final de cada avaliação. Caso não concorde com o resultado, o avaliado pode solicitar reconsideração da avaliação.

Outra forma de avaliação, constante na Portaria UNILA nº 553/2012, é a Progressão por Mérito, aplicada a cada 18 meses de efetivo exercício. Nesse instrumento, também operacionalizado por um formulário, há uma autoavaliação e uma avaliação da chefia imediata nos seguintes critérios: qualidade da produtividade, orientações aos usuários, pontualidade, assiduidade, trabalho em equipe, compromisso institucional, orientação para resultados, capacidade de análise e solução de problemas, atualização, habilidade técnica, flexibilidade/adaptabilidade, relacionamento interpessoal, ética e administração de condições de trabalho. Nessa avaliação também progride o servidor que obtiver pontuação superior a 60%; aquele que obtiver pontuação inferior será submetido a processo de capacitação e/ou análise da adequação funcional.

**Alínea i. São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.**

**Descrição da prática:** A UNILA, mediante o Departamento de Proteção e Vigilância à Saúde e, mais especificamente, o Serviço de Segurança do Trabalho (SST), avalia as questões relacionadas a riscos no trabalho de duas formas: por iniciativa dos próprios servidores do setor ou por demandas vindas de outras áreas. O SST dispõe de uma equipe de engenheiro de segurança do trabalho, técnico de segurança do trabalho e fisioterapeuta. Como ações já executadas, destacam-se a elaboração de mapas de riscos para os laboratórios da universidade, concessão de adicionais de insalubridade para técnicos-administrativos e docentes, análise da necessidade de equipamentos de proteção individual e coletiva (EPI e EPC). Além disso, a Comissão Interna de Saúde do Servidor Público (CISSP), instituída pela Portaria UNILA nº 864/2015, atua desde 2015 propondo ações voltadas à promoção da saúde e à humanização do trabalho, em especial à melhoria das condições de trabalho, prevenção de acidentes, agravos à saúde e doenças relacionadas ao trabalho.

Nesse sentido, a Tabela 5.6 apresenta as pontuações obtidas neste critério.

Tabela 5.6: Pontuações da UNILA no Critério 6 – Pessoas

Alínea	Fatores				Pontuações		Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	
a.	0,48	0,48	0,40	0,24	<b>1,60</b>	<b>4</b>	Manual de Reestruturação Organizacional e Alteração do Regimento Interno.
b.	0,60	0,48	0,30	0,12	<b>1,50</b>	<b>2</b>	Estrutura dos cargos, funções e experiências anteriores de cada profissional.
c.	0,48	0,48	0,20	0,24	<b>1,40</b>	<b>2</b>	Reuniões semanais de gestão, Comitê de Governança, Riscos e Controles.
d.	0,24	0,24	0,20	0,12	<b>0,80</b>	<b>2</b>	Dimensionamento de pessoal, PITD. Levantamento de Necessidades de Capacitação; PAC,
e.	0,60	0,60	0,40	0,30	<b>1,90</b>	<b>2</b>	Resolução CONSUN nº 010/2013, nº 016/2014; nº 008/2014; e, Instrução Normativa PROGEPE 001/2013.
f.	0,72	0,96	0,60	0,36	<b>2,64</b>	<b>4</b>	Avaliação do estágio probatório (Resolução nº 003/2014 UNILA), Progressão por Mérito (Portaria UNILA nº 553/2012).



Continuação da Tabela 5.6: Pontuações da UNILA no Critério 6 – Pessoas

Alínea	Fatores				Pontuações		Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	
g.	0,48	0,48	0,30	0,18	<b>1,44</b>	<b>2</b>	Departamento de Proteção e Vigilância à Saúde; ginástica laboral; avaliação ergonômica; campanhas de vacinação; exames periódicos, palestras e diálogos; e Semana do Servidor.
h.	0,12	0,12	0,10	0,06	<b>0,40</b>	<b>2</b>	Avaliação do estágio probatório (Resolução nº 003/2014 UNILA), Progressão por Mérito (Portaria UNILA nº 553/2012).
i.	0,36	0,36	0,30	0,12	<b>1,14</b>	<b>2</b>	Departamento de Proteção e Vigilância à Saúde, Serviço de Segurança do Trabalho, Comissão Interna de Saúde do Servidor Público.
<b>Total</b>					<b>12,82</b>	<b>22</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

No que diz respeito a essa dimensão, observa-se que a universidade se preocupa com a identificação das necessidades de capacitação dos servidores (alínea e) e que a estrutura de cargos e funções está alinhada à missão institucional (alínea b). Tais constatações corroboram com os estudos de Bolzan (2006) e Alencar e Fonseca (2016), que afirmam que a qualidade na educação superior depende da valorização e capacitação de técnicos administrativos e docentes, sendo responsabilidade dos órgãos públicos buscar ferramentas que possibilitem essa capacitação profissional.

Apesar disso, percebe-se que a UNILA ainda não direciona sua atuação por competências (alínea h), e possui baixo alinhamento entre seus processos e sistemas de trabalho (alínea a) e pessoal (alínea d). Nesse sentido, é importante que a universidade mapeie seus processos, estruturas e pessoas, conforme indicado por Zacharias (2001), Maranhão (2006), Silva (2012) e Marques (2015), de modo que seja possível alcançar os objetivos estratégicos. Assim, poderá ser potencializada a atuação de cada servidor, fazendo com que ele se consolide como a mola propulsora da qualidade, preconizada por Filardi *et al.* (2016).

### 5.2.7 Critério 7 – Processos

Nesse critério, composto de 10 alíneas, foram observados os processos finalísticos e de apoio existentes na universidade, assim como o monitoramento, controle e adequação dos mesmos com vistas ao atendimento das estratégias institucionais.

**Alínea a. Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão institucional.**

**Descrição da prática:** O mapeamento de processos ainda é incipiente e está em andamento na UNILA. Desse modo, até o momento foram identificados apenas os macroprocessos finalísticos, que se referem à essência e atuação da organização e estão diretamente relacionados aos objetivos estratégicos e à geração de valor para o cliente interno e externo. Esses processos estão visualmente apresentados na Cadeia de Valor e são apresentados a seguir.

- a) Processos da Pró-Reitoria de Graduação: (i) implementação das áreas de conhecimento da resolução CONSUN 039/2014; (ii) dimensionamento da necessidade da carga horária docente; (iii) acompanhamento e promoção das atividades pedagógicas; (iv) i seminário de formação pedagógica; (v) seminário de recepção discente; (vi) revisão e construção de projetos pedagógicos de cursos e normas acadêmicas; (vii) processo de nivelamento de línguas; (viii) coordenação do processo de seleção de estudantes e controle das matrículas, realização e supervisão e acompanhamento dos registros referentes à vida acadêmica dos discentes; (ix) acompanhamento e controle acadêmico realização dos registros das atividades acadêmicas docentes e discentes e atendimento; (x) expedição de documentos relativos ao percurso acadêmico dos discentes; (xi) expedição de certificado e diplomação; (xii) revisão contínua das regras e normas da graduação; (xiii) criação das normativas de estágios e atividades complementares e acompanhamento das atividades; (xiv) desenvolvimento de políticas de acessibilidade e permanência de pessoas com deficiência ou com habilidades especiais; e, (xv) levantamentos de dados e geração de estatísticas;
- b) Processos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação: (i) execução e acompanhamento do programa de iniciação científica e iniciação as desenvolvimento tecnológico e inovação (PIBIC e PIBITI); (ii) avaliação dos resultados dos programas PIBIC e PIBITI; (iii) organização dos programas PIBIC e PIBITI; (iv) registro,

- acompanhamento, concessão e execução de auxílios e bolsas destinados ao desenvolvimento de projetos de pesquisa institucionais; (v) manutenção de cursos de pós-graduação *lato sensu*; (vi) manutenção dos programas de pós-graduação *stricto sensu*; e, (vii) concessão de diárias e passagens conforme Resolução COSUP 02/2016.
- c) Processos da Pró-Reitoria de Extensão: programas; projetos; cursos; eventos; publicações e prestação de serviços; e,
- d) Processos da Pró-Reitoria de Relações Institucionais e Internacionais: (i) seleção de estudantes estrangeiros; (ii) convênios internacionais; (iii) mobilidade acadêmica; (iv) idiomas sem fronteiras; (v) apoio ao estrangeiro; e, (vi) articulação interinstitucional.

Além disso, a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças já solicitou às unidades acadêmicas e administrativas o preenchimento do "Inventário de Processos", ou seja, a identificação dos processos de responsabilidade de cada macrounidade; contudo, ainda não foi avaliada a consistência dos documentos preenchidos por essas áreas.

**Alínea b. Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos.**

**Descrição da prática:** Como o mapeamento de processos é incipiente e ainda está em andamento, não é possível efetuar o seu redesenho. No entanto, conforme Instrução Normativa PROPLAN nº 2/2017, que estabelece as diretrizes de mapeamento e gestão por processos, essa ação deverá buscar a desburocratização por meio da simplificação dos processos e das atividades administrativas, aumentar o valor entregue ao cidadão-usuário, seguir os princípios de celeridade, atendimento ao interesse público, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e alinhar-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional e demais instrumentos de planejamento.

**Alínea c. Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas.**

**Descrição da prática:** Os processos são monitorados pelo Plano de Ação, cujo acompanhamento é quadrimestral (meses de março, julho e novembro) e pelas reuniões de gestão semanais, que reúnem os Pró-Reitores e Secretários. Há ainda o monitoramento desses processos mediante indicadores sugeridos pelo MEC e órgãos de controle, como cálculo de

aluno equivalente, número de alunos na graduação e pós-graduação, taxas de matrículas e desistências, entre outros.

**Alínea d. Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.**

**Descrição da prática:** Como o mapeamento de processos é incipiente e ainda está em andamento, não é possível efetuar melhorias. No entanto, conforme Instrução Normativa PROPLAN nº 2/2017, que estabelece as diretrizes de mapeamento e gestão por processos, essa ação buscará aperfeiçoar o atendimento ao usuário-cidadão e facilitar a capacidade de gerar resultados.

**Alínea e. A elaboração e o gerenciamento do orçamento leva em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas.**

**Descrição da prática:** A proposta orçamentária baliza-se pela Instrução Normativa PROPLAN nº 03/2017 e é realizada com base no levantamento de estimativas descritas no Plano de Ação das unidades e no histórico de exercícios anteriores. Cada ação é enquadrada na categoria de custeio (necessária à prestação de serviços e à manutenção da ação da administração), investimento (cujo propósito é formar e/ou adquirir ativos reais, abrangendo o planejamento e a execução de obras, a compra de instalações, equipamentos e material permanente) ou não-orçamentária (executável sem recursos financeiros).

Para 2018, as ações previstas serão priorizadas com base na percepção do impacto gerado aos beneficiários e a classificação será feita pela planilha denominada “*Solver*”, que analisa o custo estimado e a taxa de contribuição.

**Alínea f. O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.**

**Descrição da prática:** As ações físico-financeiras são avaliadas pelo Departamento de Finanças, Departamento de Programação e Controle Orçamentário e Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), os quais durante a execução orçamentária sugerem adequações no orçamento de acordo com as variáveis do cenário econômico. As

alterações devem ser aprovadas pelo Reitor e, caso a proposta não seja apreciada pelo Conselho Universitário (CONSUN) até o início do exercício financeiro subsequente, a PROPLAN autoriza a execução das despesas com base na proposta inicial apresentada pelos gestores ao CONSUN. Os valores executados durante o exercício vigente até a aprovação pelo CONSUN são avaliados e comparados com a proposta final aprovada e, havendo divergências de limites, a PROPLAN atualiza os valores e apresenta a proposta de ajuste para os demais gestores e Reitoria. Após a aprovação, a execução orçamentária é condicionada aos limites de empenho liberados por Decreto Federal.

**Alínea g. A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.**

**Descrição da prática:** A abertura de processos licitatórios e a seleção de fornecedores segue as diretrizes da Lei nº 8.666/1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública Federal. Para formalizar o pedido internamente, a área demandante envia memorando eletrônico à Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações, com as seguintes informações: (i) descrição da necessidade institucional; (ii) descrição do objeto que suprirá a necessidade; (iii) justificativa para o atendimento da necessidade com o objeto solicitado, evitando-se que esta seja genérica; (iv) inclusão de Minuta do Termo de Referência ou Projeto Básico (quando dispensa/inexigibilidade); (v) pesquisa de mercado de acordo com a Instrução Normativa nº 03/2017 MPOG; (vi) planilha de preço médio; e, (vii) estudo preliminar da demanda, que deve descrever as necessidades levantadas/solicitadas e a importância do atendimento das mesmas, destacando a relação com o interesse público e finalidades institucionais, e os impactos negativos para a UNILA caso as necessidades não sejam atendidas, bem como os resultados esperados em caso de atendimento.

**Alínea h. Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.**

**Descrição da prática:** Em todo instrumento licitatório constam o prazo e critérios de aceitação dos bens, e a previsão de sanções aos fornecedores que não cumprirem com tais requisitos. A Divisão de Compras e a Seção de Almoxarifado, em conjunto com as áreas demandantes, acompanham o processo de recebimento e aceitação do bem, e quando o fornecedor descumpre

os critérios da licitação, é acionado por e-mail ou telefone para a correção. Não sanando o problema, o fornecedor é notificado por ofício, expondo-se as possíveis sanções a que está sujeito. A resposta é encaminhada à área demandante, que analisa a justificativa (se houver) e propõe sanções para o descumprimento das obrigações. O processo de apuração de sanção é remetido à Procuradoria Federal junto à UNILA para verificar a aplicabilidade e razoabilidade da sanção. Com base nesse parecer jurídico, o fornecedor pode ter nova chance de defesa ou alteração da punição, e/ou ainda ser punido mediante multa ou impedimento de licitar e contratar com a universidade.

Além disso, para as aquisições de produtos de alto vulto (acima de R\$ 80.000,00) ou que demandem assistência técnica, garantia ou serviços continuados, é exigida a formalização de contrato e nomeação de gestores e fiscais de acompanhamento. Os documentos que balizam essa ação são a Resolução CONSUN nº 25/2014, que disciplina a gestão, acompanhamento e fiscalização de contratos, Resolução CONSUN nº 09/2014, que disciplina a aplicação de sanções administrativas a licitantes e contratadas, Manual de gestão e fiscalização de contratos, e Manual de aplicação de sanções administrativas a licitantes e contratadas no âmbito da UNILA.

**Alínea i. São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis.**

**Descrição da prática:** A gestão dos imóveis é feita de maneira compartilhada entre a Coordenadoria de Infraestrutura, Secretaria de Implantação do Campus e Coordenadoria de Contabilidade e Finanças. Na Coordenadoria de Infraestrutura, a gestão é feita pela Seção de Patrimônio e Departamento de Estrutura e Serviços (responsável pela manutenção rotineira dos imóveis próprios e locados). Os imóveis da União estão devidamente registrados no SPIUnet, com valores históricos atualizados até 31/12/2016, e localizam-se no município de Foz do Iguaçu/PR, conforme segue:

- a) Imóvel antiga Moradia Estudantil – Av. Tancredo Neves, 3221, Bairro Porto Belo;
- b) Terreno anexo à antiga Moradia Estudantil - Av. Tancredo Neves, 3147, Bairro Porto Belo;
- c) Terreno para a construção do *campus* na ITAIPU - Av. Tancredo Neves, 6731, Bairro Jardim Itaipu; e,
- d) Terrenos na Vila C – Rua Goiânia, Bairro Vila “C” Velha.

Referente aos riscos envolvidos com a inadequada gestão dos imóveis, tem-se a deterioração dos mesmos, o que pode acarretar danos ao patrimônio público, e a possível proliferação de vetores, caso a limpeza não seja feita adequadamente.

Dos imóveis próprios da UNILA apenas o *campus* e a antiga Moradia Estudantil possuem construções, sendo que no *campus* alguns prédios foram levantados, porém não foram finalizados; e na antiga Moradia, as construções estão em andamento. Este último imóvel encontrava-se desativado desde o final de 2015, por questões de inabitabilidade, e as manutenções periódicas realizadas no ano de 2016 foram apenas para manter as condições básicas, como limpeza da caixa d'água e áreas externas pavimentadas, controle dos focos de água parada e corte de grama. Além disso, foi colocado um posto de vigilância no local, a fim de preservar o patrimônio da instituição e evitar a ocorrência de incidentes envolvendo estudantes e/ou terceiros que, por ventura, tentassem adentrar o imóvel.

A respeito das manutenções realizadas na obra do *campus*, estas também foram esporádicas, tendo sido realizadas apenas pequenas intervenções para evitar deteriorações nas estruturas já levantadas e o controle dos focos de água parada para evitar a proliferação do mosquito da dengue. Em 2016, foi realizada a contratação de obras protetivas no local, cujos trabalhos estão em andamento. Os outros imóveis são apenas terrenos.

Além disso, a Secretaria de Implantação do Campus está elaborando o Plano Diretor, documento em que será definido a utilização dos imóveis da UNILA e construções a serem realizadas para atender às demandas institucionais. Importante destacar que a IES não cede imóveis nem espaços físicos a nenhum órgão ou entidade pública ou privada.

Em relação aos imóveis locados das unidades PTI – Parque Tecnológico Itaipu, Almada, Jardim Universitário, Vila A, e Almoxarifado, a gestão dos espaços é feita pela Coordenadoria de Infraestrutura, por meio do Departamento de Estrutura e Serviços. Por se tratar de locação, a manutenção estrutural desses espaços é sempre demandada aos proprietários, sendo a UNILA responsável apenas por pequenas manutenções corretivas rotineiras.

Atualmente, está em vigor na UNILA o contrato nº 45/2016, que trata da contratação de mão-de-obra especializada para realização dos serviços de manutenção predial preventiva e corretiva em imóveis locados. Os gastos de manutenção predial tendem a ser maiores na unidade UNILA-Jardim Universitário, devido ao tamanho do imóvel e quantidade de demanda reprimida das solicitações de manutenção.

**Alínea j. São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.**

**Descrição da prática:** Quanto aos bens móveis da UNILA, alguns mecanismos são adotados:

- a) Frota de veículos: a reposição/substituição dos veículos se dá, em geral, em função do desgaste e uso intensivo do bem. A frota atual da universidade é de 35 veículos. Desses, 15 possuem menos de sete anos de uso e baixa quilometragem, e os custos envolvidos com manutenção são considerados baixos, cobrindo basicamente revisões de rotina e substituição de componentes como pneus e baterias. Além disso, 4 veículos já possuem treze anos de vida útil e os custos com desgastes mecânicos e falhas elétricas são naturalmente maiores. Já se encontra em análise a realização de processo de desfazimento desses veículos por meio de leilão; contudo, a UNILA ainda não possui política instituída para a destinação de veículos inservíveis ou fora de uso;
- b) Equipamentos de laboratórios: em relação a esse tipo de bem, a universidade dispõe de um serviço de manutenção corretiva e preventiva que visa ampliar a vida útil desses materiais. Além disso, os técnicos de laboratório também efetuam a avaliação e limpeza periódica dos equipamentos, o que possibilita maior durabilidade;
- c) Instrução Normativa de Bens Patrimoniais: está em fase de elaboração, por meio do processo administrativo nº 23422.007729/2015-36, norma interna que trata de aspectos como responsabilidade pela guarda e conservação dos bens, manutenção preventiva e recuperação de bens, normatização quando da danificação, extravio ou roubo de bens, e periodicidade dos inventários.

Em síntese, a Tabela 5.7 apresenta as pontuações obtidas neste critério e as ferramentas e instrumentos de aderência em cada alínea do MEGP.

Tabela 5.7: Pontuações da UNILA no Critério 7 – Processos

Alínea	Fatores				Pontuações		
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
a.	0,54	0,54	0,15	0,09	<b>1,32</b>	<b>3</b>	Mapeamento de processos, Cadeia de Valor, Inventário de processos.
b.	0,12	0,12	0,10	0,06	<b>0,40</b>	<b>2</b>	Instrução Normativa PROPLAN nº 2/2017, PDI.
c.	0,12	0,12	0,10	0,06	<b>0,40</b>	<b>2</b>	Planos de Ação, Reuniões semanais, Relatório de Gestão do Exercício.



Continuação da Tabela 5.7: Pontuações da UNILA no Critério 7 – Processos

Alínea	Fatores				Pontuações		
	Enfoque (30%)	Aplicação (30%)	Aprendizado (25%)	Integração (15%)	UNILA	Máxima MEGP	Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
d.	0,18	0,18	0,15	0,09	<b>0,60</b>	<b>3</b>	Instrução Normativa PROPLAN n° 2/2017.
e.	0,60	0,60	0,40	0,24	<b>1,84</b>	<b>2</b>	Instrução Normativa PROPLAN n° 03/2017, Plano de Ação – ferramenta <i>solver</i> .
f.	0,60	0,60	0,40	0,24	<b>1,84</b>	<b>2</b>	Avaliação pela PROPLAN e CONSUN.
g.	0,60	0,48	0,30	0,18	<b>1,56</b>	<b>2</b>	Lei n° 8.666/1993, Instrução Normativa n° 03/2017 MPOG, Especificação técnica, Projeto Básico, Termo de referência.
h.	0,60	0,48	0,30	0,18	<b>1,56</b>	<b>2</b>	Instrumentos licitatórios, contrato e nomeação de gestores e fiscais (Resolução CONSUN n° 25/2014, n° 09/2014 e Manual de aplicação de sanções administrativas a licitantes e contratadas no âmbito da UNILA).
i.	0,48	0,48	0,30	0,18	<b>1,44</b>	<b>2</b>	Registro no SPIUnet, manutenções periódicas, contrato com locatários.
j.	0,36	0,36	0,20	0,12	<b>1,04</b>	<b>2</b>	Acompanhamento pelas unidades, contrato de manutenção preventiva e corretiva, processo administrativo.
<b>Total</b>					<b>10,68</b>	<b>22</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Nessa dimensão, constata-se que a UNILA ainda não possui mecanismos de controle, melhoria e redesenho de seus processos (alíneas b, c, d), o que pode dificultar o desempenho organizacional e o atendimento às necessidades do cidadão-usuário, conforme assinalado por Silva (2008). Além disso, é importante lembrar que os processos representam o centro prático da gestão pública de excelência preconizada por Brasil (2014), assim como o desenvolvimento e a qualidade no ensino também dependem da avaliação constante dos processos acadêmicos, administrativos e estruturais (MAGRO; RAUSCH, 2012).

Por outro lado, os aspectos mais bem avaliados relacionam-se com a elaboração do orçamento com base no histórico da universidade (alínea e) e acompanhamento da execução financeira (alínea f). Embora a UNILA ainda não faça parte da Matriz Andifes ou Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital, que estabelece a distribuição de recursos para as instituições federais de ensino, é fundamental que a universidade inicie um planejamento que contemple cenários financeiros mais escassos, pois, conforme aponta Fernandes (2009), planejar e distribuir recursos em função de ciclos anteriores, não é a melhor alternativa para

composição orçamentária e atendimento de uma efetiva política pública. Logo, para que a IES possa gastar melhor, é imprescindível que as alíneas desse critério estejam em consonância com o critério de Estratégias e Planos, ou seja, alinhem-se aos objetivos estratégicos da UNILA.

### 5.2.8 Critério 8 – Resultados

Nesse critério, avaliam-se os resultados da universidade quanto ao atendimento ao cidadão, objetivos estratégicos, processos, gestão de pessoas, orçamento e finanças, suprimentos, patrimônio, interesse público e cidadania, e sustentabilidade.

Conforme indicação do MEGP, cada alínea contemplou, ao menos, 3 indicadores, cuja evolução foi verificada ao longo dos anos de 2014, 2015 e 2016. Além disso, para fins de comparação, foi escolhida a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), por ter sido criada no mesmo período (Lei nº 12.029/2009) e atender a público e região semelhante.

#### Alínea a. Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.

**Descrição:** nesse item, detalhado na Tabela 5.8, foi verificado se as IES possuíam Carta de Serviços ao Cidadão, se monitoravam o quantitativo de manifestações recebidas pela Ouvidoria e se avaliavam o grau de satisfação dos cidadãos-usuário.

Tabela 5.8: Indicadores de atendimento ao cidadão-usuário

Indicador	2014	2015	2016	Referencial comparativo
A IES possui Carta de serviços ao cidadão elaborada	Não possui Sim	Não possui Sim	Não possui Sim	UNILA UFFS
Quantidade de manifestações recebidas pela Ouvidoria	Não possui	80	285	UNILA UFFS
Grau de satisfação do cidadão-usuário	Não possui	Não possui	Não possui	UNILA UFFS
	Não possui	Boa/Excelente	Não possui	UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Com base nos resultados obtidos via Relatórios de Gestão, observa-se que a UNILA não possuía Carta de Serviços ao Cidadão até o ano de 2016, tendo-a elaborado e publicado apenas em agosto de 2017. Verifica-se também que a universidade ainda não efetuou pesquisa para verificar o grau de satisfação dos cidadãos, mas que desde 2015 monitora as manifestações recebidas (elogios, denúncias, sugestões e pedidos de informação). Desse modo, entende-se que a UNILA está buscando atender aos cidadãos, como indicado por Farias Filho (2011) e Ferreira

(2012), mas ainda precisa materializar o esforço organizacional por meio da avaliação da satisfação dos usuários (SILVA, 2008).

#### **Alínea b. Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.**

**Descrição:** nessa alínea foram comparadas informações referentes ao quantitativo de cursos de graduação, pós-graduação e projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos nas universidades.

Conforme a Tabela 5.9, constata-se que a UNILA apresentou crescimento no número de cursos de 2014 para 2015; porém, havia previsão que, ao final de 2016, a IES contasse com 41 cursos. No entanto, a implantação dos 12 cursos restantes não foi possível, devido à falta de disponibilidade orçamentária.

Tabela 5.9: Indicadores dos objetivos estratégicos

<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Referencial comparativo</b>
Cursos de graduação implantados	17	29	29	UNILA
	44	44	44	UFFS
Cursos de pós-graduação implantados	8	6	10	UNILA
	9	17	55	UFFS
Projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos	160	399	297	UNILA
	870	668	684	UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Já em relação aos cursos de pós-graduação, verifica-se que a UNILA vem aumentando a oferta de mestrados e doutorados na região ao longo dos anos, conforme sugerido por Esteves (2013), que assinala que a implantação desses cursos é fundamental para conferir eficiência ao sistema universitário. Além disso, há expectativa de abertura de novos 7 programas na IES, os quais estão em processo de avaliação na CAPES.

No que diz respeito aos projetos de pesquisa e extensão, o maior pico de desenvolvimento da UNILA foi em 2015, com quase 400 projetos, número este que representa cerca de 50% dos projetos desenvolvidos pela UFFS. Contudo, a universidade atende ao preconizado por Andrade (2013), que afirma que as IES devem desenvolver, além de ensino de qualidade, projetos de pesquisa e extensão que atendam a desafios e problemas sociais, econômicos e políticos.

### Alínea c. Resultados dos indicadores da atividade finalística.

**Descrição:** esse item avaliou o número de alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação, bem como o índice de qualidade do corpo docente. A Tabela 5.10 apresenta a evolução do total de alunos matriculados na graduação e indica que, no período de 2014 a 2016, houve na UNILA uma ampliação de 157% nesse número. Todavia, é perceptível que este resultado foi muito inferior ao total da UFFS que atingiu em 2016 quase 8 mil alunos.

Tabela 5.10: Indicadores da atividade finalística

Indicador	2014	2015	2016	Referencial comparativo
Total de alunos regularmente matriculados na graduação	1.140	2.320	2.939	UNILA
	6.561	6.688	7.897	UFFS
Total de alunos regularmente matriculados na pós-graduação	25	61,5	107	UNILA
	105	278	151	UFFS
Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	4,37	4,38	4,42	UNILA
	4,07	4,12	4,26	UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Quanto ao número de alunos na pós-graduação, verifica-se que também ocorreu significativa ampliação na UNILA (328% de aumento) e, em comparação com a UFFS, houve relativo equilíbrio no ano de 2016 entre o número de estudantes de mestrado e doutorado. Nesse âmbito, é fundamental que a universidade continue acompanhando a evolução desses números, haja vista que, conforme destacam Magro e Rausch (2012), o aluno desempenha papel decisivo no processo de qualidade do ensino superior e, conseqüentemente, na sobrevivência organizacional.

No que diz respeito ao IQCD, percebe-se que a UNILA apresentou maior qualificação do corpo docente quando comparado a UFFS. Esse índice utiliza o total de professores doutores, mestres, especialistas e graduados, e a unidade de medida varia entre 1 (todos graduados) e 5 (todos doutores). Como refletem Vosgerau, Orlando e Meyer (2017), a formação dos professores universitários é cada vez mais importante, uma vez que são eles os vetores do ensino de qualidade; porém, é necessário também que a universidade implante e monitore indicadores relacionados ao processo de aprendizagem dos estudantes, de modo que estes sejam preparados para o exercício da cidadania, excelência profissional e autonomia (MAGRO; RAUSCH, 2012).

#### **Alínea d. Resultados dos indicadores dos processos de apoio.**

**Descrição:** para avaliação dessa alínea, foram considerados o total de estagiários e o número de sistemas de TI disponíveis nas IES, conforme Tabela 5.11.

Tabela 5.11: Indicadores dos processos de apoio

<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Referencial comparativo</b>
Contratação de Estagiários	0	0	0	UNILA
	41	57	45	UFFS
Quantidade de sistemas de	5	60	60	UNILA
Tecnologia da Informação	11	14	10	UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Em relação ao número de estagiários, verifica-se que a UNILA não contratou nenhum estagiário para atuar em suas unidades, ao passo que a UFFS teve mais de 40 alunos em processo de estágio. Cabe assinalar que os processos de estágio colocam os estudantes em contato com a profissão e são imprescindíveis para a correta formação pedagógica, como sugerido por Magro e Rausch (2012).

Quanto aos sistemas de informação disponíveis nas IES, verifica-se que em 2016 a UNILA dispôs de 6 vezes mais sistemas que a UFFS. Entre eles, destacam-se *software* de conteúdo corporativo (*Alfresco 5*), gestão de informações, produtos e veículos de comunicação (SACI), gestão de projetos (*MS Project, Redmine*), repositório de documentos acadêmicos (*DSpace*), aplicativos educacionais como *ArcGIS, Clark Labs / IDRISI Selva, ATPDraw* e outros. Esse resultado alinha-se aos estudos de Pereira *et al.* (2012), que afirmam que a gestão da tecnologia da informação é poderosa ferramenta de apoio gerencial, capaz de produzir melhorias no ambiente mediante agilidade de processos, estrutura, comunicação e eliminação de burocracia, impactando no atendimento e serviços prestados ao cidadão.

#### **Alínea e. Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.**

**Descrição:** nesse item, avaliou-se a estrutura de pessoal segundo o número de servidores efetivos, número de servidores lotados nas áreas-fins e total de cargos em comissão e função gratificada das IES. Conforme detalhado na Tabela 5.12, a UNILA possuía, no último ano, 900 colaboradores (número este menor do que a UFFS), sendo 876 servidores de carreira, 20 com contratos temporários (docentes) e 4 sem vínculo com a Administração Pública.

Tabela 5.12: Indicadores relativos à gestão de pessoas

Indicador	2014	2015	2016	Referencial comparativo
Total de Servidores com lotação efetiva	779 1.248	853 1.351	900 1.397	UNILA UFFS
Total de Servidores lotados para atendimento às áreas fim	374 607	461 695	588 660	UNILA UFFS
Total de Servidores com cargos em comissão e funções gratificadas	167 282	185 285	199 286	UNILA UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

No que se refere aos servidores lotados nas áreas-fins, verifica-se que houve crescimento na alocação dos servidores da UNILA nos Institutos, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Extensão, Biblioteca e Secretaria de Apoio Científico e Tecnológico, que culminou em 2016 em um equilíbrio junto à UFFS.

Em relação aos servidores com cargos em comissão e função gratificadas, constata-se aumento no quantitativo da UNILA ao longo dos anos, porém em número inferior ao da UFFS. Em 2016, 44 colaboradores possuíam cargos de Direção e Assessoramento Superior e 155 funções gratificadas (níveis FG-1, FG-2, FG-3 e FG-4).

Considerando que o número de servidores é elevado, principalmente ao se estabelecer uma relação com o quantitativo de alunos (média de 1 servidor a cada 3 alunos), a UNILA deve monitorar constantemente o envolvimento, motivação e capacitação de técnicos administrativos e docentes a fim de que estes apoiem (e liderem) a implantação da qualidade, consoante ao que preconiza Andrade (2013), que acentua que os servidores precisam ser valorizados nas instituições públicas.

#### **Alínea f. Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.**

**Descrição:** para avaliar esse item, considerou-se o orçamento da IES separado em Despesas com Pessoal, outras despesas correntes e Investimentos. A Tabela 5.13 indica que as despesas com pessoal na UNILA tiveram significativo aumento de 2014 para 2016.

Tabela 5.13: Indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira

Indicador	2014	2015	2016	Referencial comparativo
Orçamento autorizado para Despesas com Pessoal	R\$49.167.368,00 R\$113.531.485,00	R\$77.066.170,00 R\$135.646.868,00	R\$ 74.991.422,00 R\$151.536.632,00	UNILA UFFS
Orçamento autorizado para outras despesas correntes	R\$135.193.017,00 R\$47.579.807,00	R\$38.865.595,00 R\$58.162.501,00	R\$40.052.684,00 R\$56.265.570,00	UNILA UFFS

Continuação da Tabela 5.13: Indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira

Indicador	2014	2015	2016	Referencial comparativo
Orçamento autorizado para Investimentos	R\$25.492.163,00	R\$29.988.891,00	R\$20.915.775,00	UNILA
	R\$56.805.275,00	R\$60.458.550,00	R\$45.119.684,00	UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Enquadram-se como despesas com pessoal os vencimentos e vantagens fixas dos servidores, encargos sociais, contribuições ao regime próprio de previdência e outras obrigações. Ao se comparar o gasto da UNILA com a UFFS, constata-se que, em 2016, esse valor foi quase 50% menor, compatibilizado pelo fato da Universidade Federal da Fronteira Sul possuir cerca de 50% mais servidores.

Quanto às despesas correntes, entendidas como aquelas destinadas a aquisição de materiais de consumo, locação de mão de obra, serviços de terceiros, passagens aéreas e auxílios financeiros a estudantes e pesquisadores, identifica-se relativo equilíbrio ao longo dos anos na UNILA e na UFFS. Já sobre as despesas de investimento, destinadas a equipamentos, material permanente, obras e instalações, nota-se que o orçamento da UNILA foi bem inferior ao da UFFS desde 2014, e pode ser reflexo da não continuidade das obras do *campus* próprio da IES.

Nesse âmbito, conforme destaca Fernandes (2009), é importante que a universidade alinhe as verbas públicas recebidas às suas estratégias e planos, tornando viável a melhoria dos processos organizacionais e a identificação e contorno dos gargalos. Desse modo, será possível também fortalecer a gestão pública transparente, atendendo ao princípio de transparência e controle social, indicados por Brasil (2014).

#### **Alínea g. Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.**

**Descrição:** essa alínea contemplou despesas por modalidades de licitação, contratações diretas e cartão de suprimentos. Em relação às licitações, a UNILA teve despesas 2 vezes menores que a UFFS em 2016, o que se relaciona com o fato da UFFS possuir seis *campus*, ao passo que a UNILA possui apenas um. Além disso, a única modalidade adotada nos dois últimos anos na Universidade Federal da Integração Latino-Americana foi o pregão eletrônico. A Tabela 5.14 apresenta a evolução dessas despesas ao longo dos anos.

Tabela 5.14: Indicadores relativos à gestão de suprimentos

Indicador	2014	2015	2016	Referencial comparativo
Despesas por modalidades de licitação	R\$14.673.689,71	R\$17.097.161,57	R\$13.408.151,47	UNILA
	R\$34.227.719,77	R\$45.303.012,26	R\$43.752.761,14	UFFS
Despesas por contratações diretas	R\$5.685.473,77	R\$7.647.649,65	R\$10.654.668,00	UNILA
	R\$5.248.400,20	R\$13.174.852,12	R\$12.325.940,91	UFFS
Despesas com suprimentos de fundos (cartão corporativo)	R\$13.232,15	R\$17.103,68	R\$11.773,27	UNILA
	R\$2.643,93	R\$2.342,14	R\$1.336,60	UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Quanto às dispensas e inexigibilidades de licitação (contratações diretas), observa-se aumento na UNILA desse tipo de contratação, tendo praticamente dobrado as despesas de 2014 a 2016. Destaca-se que esse acréscimo foi justificado pelo maior dispêndio realizado na locação de imóveis, serviços de energia elétrica, limpeza, conservação, copa e cozinha.

No que diz respeito ao cartão corporativo, usado apenas para despesas emergenciais, verifica-se que a UNILA teve gastos 10 vezes maiores que a UFFS. No entanto, a utilização do suprimento no exercício de 2016 foi menor que nos anos anteriores, atendeu os limites da legislação em vigor, e as prestações de contas foram devidamente aprovadas.

#### Alínea h. Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.

**Descrição:** Essa alínea analisou a frota de veículos das IES e a quantidade de imóveis próprios e locados. Conforme Tabela 5.15, percebe-se que houve crescimento no número de veículos na UNILA nos três últimos anos, o qual também ocorreu na UFFS.

Tabela 5.15: Indicadores relativos à gestão patrimonial

Indicador	2014	2015	2016	Referencial comparativo
Frota de veículos	22	34	35	UNILA
	27	30	33	UFFS
Quantidade de imóveis próprios	4	4	4	UNILA
	4	7	7	UFFS
Quantidade de imóveis locados	5	6	5	UNILA
	10	4	6	UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Quanto aos imóveis próprios, percebe-se que a UNILA permaneceu com o quantitativo de 4 unidades, sendo que uma delas está em fase de construção (Moradia Estudantil), uma está com as obras paradas (*campus* ITAIPU) e outras duas são apenas terrenos.



Desde a sua criação, a UNILA não dispõe de uma sede própria, o que dificulta o planejamento a longo prazo, especialmente quanto à infraestrutura de salas de aulas e laboratórios. Em comparação, as universidades possuíam quantitativos equilibrados de imóveis locados; contudo, para a UNILA, o fato de depender de espaços locados para o seu funcionamento constitui fator limitador para a sua expansão.

#### **Alínea i. Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.**

**Descrição:** para esse item, foram observadas questões relativas à acessibilidade, transparência das informações e despesas com publicidade e propaganda.

No que diz respeito à existência de uma estrutura própria para tratar de questões de acessibilidade, a UNILA possui desde 2014 um Núcleo de Apoio à Acessibilidade e Inclusão (NAAI), enquanto a UFFS possui uma equipe designada para pensar e elaborar a política de acessibilidade da IES. Já em relação às áreas específicas para tratar das informações institucionais, ambas as universidades utilizaram o setor de Comunicação e a Ouvidoria. A Tabela 5.16 apresenta essas informações ao longo de 2014 a 2016.

Tabela 5.16: Indicadores de acessibilidade e transparência

<b>Indicadores</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Referencial comparativo</b>
A IES possui uma estrutura própria para tratar da acessibilidade (núcleo, grupo de trabalho, setor)	Sim	Sim	Sim	UNILA
Áreas específicas responsáveis pela transparência das informações da universidade	2	2	2	UNILA
Despesas com ações de publicidade e propaganda	R\$185.162,18	R\$156.132,17	R\$16.248,99	UNILA
	R\$870.042,39	R\$755.370,88	R\$559.603,91	UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Em relação às despesas com publicidade e propaganda, verifica-se que os gastos da UNILA são consideravelmente menores do que a UFFS desde 2014. Segundo informações do Relatório de Gestão da UNILA, a Secretaria de Comunicação Social realiza apenas publicidade institucional, uma vez que a publicidade mercadológica não é característica da universidade, a legal fica a cargo da Reitoria, e a de utilidade pública ainda não é promovida.

### Alínea j. Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade.

**Descrição:** para essa alínea, foi considerado se as universidades possuíam o Plano de Logística Sustentável (PLS), seguiam a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) e promoviam a separação dos resíduos recicláveis.

Conforme Tabela 5.17, nota-se que a UNILA, considera critérios de sustentabilidade em suas licitações, consoante ao que sugere Esteves (2013), mas ainda não possui o PLS que estabelece práticas sustentáveis e racionalização de gastos, diferentemente do que ocorre na UFFS. Contudo, também se verifica que nenhuma das universidades segue a A3P e que ambas executaram parcialmente ações de separação de recicláveis.

Tabela 5.17: Indicadores de sustentabilidade

Indicadores	2014	2015	2016	Referencial comparativo
Existência de Plano de Logística Sustentável (PLS)	Não possui Sim	Não possui Sim	Não possui Sim	UNILA UFFS
A universidade segue a Agenda Ambiental da Administração Pública	Não	Não	Não	UNILA UFFS
A universidade promove a separação dos resíduos recicláveis descartados, bem como sua destinação a associações e cooperativas de catadores	Não Parcialmente	Não Parcialmente	Parcialmente Parcialmente	UNILA UFFS

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Logo, para que a UNILA melhore seus indicadores de sustentabilidade, Esteves (2013) sugere que sejam adotadas práticas como designação de equipe para planejamento de políticas ambientais, inclusão do conceito em programas de ensino, pesquisa e extensão, implementação de sistemas de gestão ambiental, palestras de sensibilização e conscientização da comunidade universitária, entre outras.

A partir de todos os indicadores do critério Resultados, efetuou-se uma análise de relevância (importância) e tendência (evolução ao longo dos anos) em cada uma das alíneas. Desse modo, conforme Tabela 5.18, foram obtidas as seguintes pontuações do MEGP da UNILA.

Tabela 5.18: Pontuações da UNILA no Critério 8 – Resultados

Alínea	Fatores		Pontuações		Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
	Relevância (45%)	Tendência (55%)	UNILA	Máxima MEGP	
a.	1,8	1,1	<b>2,9</b>	<b>10</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
b.	3,6	3,3	<b>6,9</b>	<b>10</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.

Continuação da Tabela 5.18: Pontuações da UNILA no Critério 8 – Resultados

Alínea	Fatores		Pontuações		Ferramentas e instrumentos de aderência ao MEGP
	Relevância (45%)	Tendência (55%)	UNILA	Máxima MEGP	
c.	4,5	3,3	<b>7,8</b>	<b>10</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
d.	3,6	3,3	<b>6,9</b>	<b>10</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
e.	4,5	4,4	<b>8,9</b>	<b>10</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
f.	3,6	3,52	<b>7,12</b>	<b>8</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
g.	4,5	4,4	<b>8,9</b>	<b>10</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
h.	3,6	3,52	<b>7,12</b>	<b>8</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
i.	3,6	4,4	<b>8</b>	<b>10</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
j.	4,5	2,2	<b>6,7</b>	<b>10</b>	Relatório de gestão UNILA e UFFS.
<b>Total</b>			<b>71,24</b>	<b>96</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017), baseado nos Relatórios de Gestão das IES.

Em resumo, verifica-se que a UNILA obteve pontuação geral de 158,47 nos oito critérios do MEGP de 250 pontos, o que corresponde a 63,38% do total (Tabela 5.19). A dimensão Resultados atingiu maior grau de aderência ao modelo de excelência com 74,21%, ao passo que a dimensão Processos recebeu a menor avaliação com 48,55%. Esse resultado é muito próximo ao obtido pela Universidade Federal de Tocantins, única IES que disponibilizou sua avaliação no MEGP, a qual atingiu em 2011 um total de 156,3 pontos (62,52% de aderência). Desse modo, reafirma-se a importância da divulgação de experiências com o uso do MEGP, indicada por Fowler (2011), a fim de que seja facilitada a implementação desse tipo de modelo de excelência em outras instituições públicas.

Tabela 5.19: Pontuações gerais da UNILA no MEGP

Critério	Pontuação		
	Máxima MEGP	Obtida UNILA	%
Critério 1 – Governança	22	12,34	56,09%
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	13,82	62,82%
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	11,64	52,91%
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	14,21	64,59%
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	11,72	53,27%
Critério 6 – Pessoas	22	12,82	58,27%
Critério 7 – Processos	22	10,68	48,55%
Critério 8 – Resultados	96	71,24	74,21%
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>158,47</b>	<b>63,38%</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Ainda sob esse enfoque, conforme faixa do MEGP (BRASIL, 2014), a pontuação obtida pela UNILA a classifica no nível de gestão 2, posição baixa (pontuação entre 151 e 183), indicando que a universidade já apresenta alguns padrões de trabalho alinhados aos fundamentos da excelência, com estágios iniciais de disseminação; o aprendizado

organizacional ocorre de forma isolada; alguns resultados apresentam tendências favoráveis e algumas informações comparativas foram apresentadas.

Nesse contexto, de acordo com autores como Lima (2007) e Ferreira (2012), quando a universidade assume uma postura proativa e sistematizada da avaliação de sua gestão, esta funciona como mecanismo de aprendizado e melhoria de suas práticas gerenciais. Além disso, é importante destacar que a avaliação do SINAES, obrigatória a todas as IES, serve de insumo para a avaliação do MEGP, e pode estimular (ou antes balizar) o desenvolvimento de ações e estratégias que atendam aos principais gargalos da gestão universitária.

### **5.3 Proposição de um conjunto de melhorias, ferramentas e instrumentos de gestão que otimizem a adoção do MEGP na UNILA**

Considerando que a UNILA atingiu pontuação média no Modelo de Excelência em Gestão Pública, vislumbrou-se a possibilidade de melhorias em suas práticas de gestão. Desse modo, foram feitas algumas proposições gerenciais à universidade.

Em relação ao critério Governança, verifica-se a necessidade de atualização e adequação da estrutura organizacional e atribuições das unidades, de modo a favorecer a mobilização dos servidores e delegação de poderes e competências. Essa recomendação tem embasamento na pesquisa de Andrade (2012), que indica que a implantação de modelos de gestão da qualidade e excelência influenciam as estruturas organizacionais, e em Côrrea (2008) que indica que quando o organograma da instituição não está bem definido, há falta de definição de responsabilidade e delimitação da atuação do órgão público. Para apoiar esse processo, sugere-se o uso de ferramentas internas da UNILA, como Manual de Procedimentos de Reestruturação e Alteração do Regimento Interno das Unidades, e reuniões de *brainstorming* para discutir a melhor forma de organização estrutural (KURTA, 2007; PEINADO; GRAEML, 2007).

Nesse critério, nota-se também a necessidade de elaboração de política de gerenciamento de riscos (identificação, avaliação, direcionamento e monitoramento) a qual, segundo Brasil (2013), permite melhorias na capacidade de entregar serviços, no sistema de governança e na utilização adequada dos recursos públicos. Sob esse enfoque, recomenda-se a realização de

reuniões periódicas com o Comitê de Governança, Riscos e Controles da UNILA; a elaboração de uma matriz GUT (KURTA, 2007), que permita a priorização de problemas mediante análise da gravidade, urgência e tendência; e a utilização do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos do Gespública (BRASIL, 2013).

Quanto à dimensão Estratégias e Planos, é importante que a UNILA elabore (atualize) e divulgue seu Plano de Logística Sustentável (PLS), a fim de cumprir o disposto no Decreto nº 7.746/2012 e instituir uma política de gestão ambiental, consoante às orientações de Esteves (2013), que ressalta a importância de conduzir esforços de sustentabilidade mediante o incentivo de pesquisas, palestras, licitações e outros. Nesse caso, uma das ferramentas para facilitar essa ação é o *benchmarking*, indicado por Kurta (2007) e Khanna (2009) para a comparação de produtos, serviços e processos. Como IES de referência, recomenda-se a análise da Universidade Federal da Fronteira Sul, criada no mesmo período da UNILA e que atende a público e região semelhante, e a Universidade Federal do ABC, que possui bons indicadores de qualidade.

É recomendada ainda a elaboração de sistemática / matriz para descentralização do orçamento da UNILA para as unidades acadêmicas e administrativas, uma vez que conforme salienta Lima (2009), uma gestão de excelência precisa equacionar o arranjo: recurso, ação e resultado. Para isso, podem ser utilizados o *benchmarking* da Matriz de Distribuição de Recursos Orçamentários de Custeio e Capital (MDROCC) do MEC e os planos de ação das unidades.

Por sua vez, a adoção e implementação de práticas e mecanismos de divulgação das estratégias à todas as áreas da universidade também é sugerida e servirá, consoante ao que aponta Favero (2010), para ampliar o conhecimento e aprendizado organizacional sobre erros e sucessos do planejamento estratégico. Desse modo, como ferramentas facilitadoras indica-se o 5W2H (PEINADO; GRAEML, 2007; LIN; LUH, 2009) para auxiliar no planejamento das atividades; o PDI, que engloba métodos que influenciam o ensino, rotinas, processos administrativos e de gestão (VEIGA, 2003), e sistemas informatizados de gestão.

Ainda nessa dimensão é oportuno que a IES sistematize um repositório de dados para informações comparativas. Essa recomendação vem ao encontro do que afirma Bolzan (2008) de que a coleta de indicadores e sua comparação com outras instituições pode servir de base para o recebimento de recursos federais junto ao MEC. Complementarmente, em âmbito interno, o acompanhamento da evolução de indicadores será essencial para estabelecer novas

metas e subsidiar a tomada de decisões. Como ferramentas de apoio, indica-se o uso do Guia Referencial para Medição de Desempenho, Manual para Construção de Indicadores do Gesública e o ciclo PDCA (KURTA, 2007).

No que diz respeito ao critério Cidadão-usuário, sugere-se a realização de pesquisa para avaliar a imagem da UNILA, a fim de verificar como a comunidade universitária percebe a instituição. A partir desse panorama, será possível estabelecer mecanismos e estratégias que fortaleçam sua imagem (FAVERO, 2010).

De modo complementar, indica-se também a estruturação de processo de consulta/pesquisa sobre a percepção e expectativas a respeito da qualidade e eficácia da prestação de serviços da UNILA. Essa ação, segundo Fowler (2008), visa verificar se há bom atendimento por parte dos servidores e se os cidadãos reconhecem esse processo. Para tanto, recomenda-se como ferramentas facilitadoras o uso do *brainstorming* (KURTA, 2007; PEINADO; GRAEML, 2007), *benchmarking* junto a outras universidades que já aplicaram pesquisas nessa temática (KURTA, 2007; KHANNA, 2009) e questionários online e presenciais.

Em relação à dimensão Interesse Público e Cidadania, percebe-se a necessidade de implantação de uma metodologia de identificação dos aspectos sociais, econômicos e ambientais resultantes dos produtos, processos e instalações da UNILA. De acordo com Favero (2010) e Filardi *et al.* (2016), a lógica de avaliação dos processos, combinada a avaliação do desempenho (dos resultados e impactos gerados), é a base para orientar o planejamento estratégico de uma instituição, bem como aprimorar seu desempenho futuro. Para tanto, podem ser utilizados o *checklist*, o qual segundo Garratt (2007) permite coletar e acompanhar as informações de interesse da IES, e questionários online e presenciais.

Quanto ao critério Informações e Conhecimento, é imprescindível que a UNILA defina e implante um ciclo de gestão do conhecimento (GC), que contemple a captação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento; sistematize um repositório institucional para GC; e estruture uma área específica (núcleo, divisão, departamento) para atuar nessa temática. Tais recomendações têm como fundamentação o estudo de Alencar e Fonseca (2016), que destacam que o conhecimento serve de base para a geração de informações, e as informações retroalimentam o ciclo gerando novos conhecimentos, os quais, conseqüentemente, geram melhoria do desempenho global da instituição.

Desse modo, para apoiar essas ações, podem ser utilizados o ciclo KDCA e comunidades de prática, indicados por Ferreira (2012) para apoiar a gestão do conhecimento; o *brainstorming* (KURTA, 2007; PEINADO; GRAEML, 2007), e o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, disponível no Gespública.

Sobre a dimensão Pessoas, a UNILA deve continuar o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias. Outro ponto basilar é a estruturação de uma metodologia de dimensionamento de pessoal, que permita distribuir os servidores de acordo com as principais atividades da universidade (BRASIL, 2014). Logo, o *benchmarking* e o Guia de Referência para Mapeamento de Competências do Gespública podem apoiar a execução destas ações.

Além disso, indica-se a oportunidade de implantação da gestão de desempenho com foco em competências, e posteriormente, a avaliação do desempenho de equipes. Essas ações possuem coerência com o que Andrade (2012) define como foco da qualidade nas instituições públicas, ou seja, um mecanismo que valorize as competências organizacionais e motive os colaboradores a atuarem em equipes de alto desempenho. Nesse sentido, recomenda-se a realização de *benchmarking* e a utilização do Guia de Referência para Mapeamento de Competências e Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho do Gespública.

Na dimensão Processos, a universidade deve iniciar/continuar a implantação de uma sistemática para modelagem de sistemas/processos, que considere a sequência: estratégias - processos - estrutura - recursos, pois conforme destacam Bolzan (2006) e Brasil (2009; 2014), a gestão de processos propicia o aprimoramento de rotinas e administração dos órgãos públicos, com vistas a otimizar o atendimento aos cidadãos. Além disso, de acordo com Côrrea (2008), com um mapeamento e modelagem de processos adequados, é possível que a instituição fique mais competitiva em relação a outras, mediante o impacto em indicadores como qualidade dos cursos, número de alunos, recebimento de recursos, e outros.

Complementarmente, a UNILA pode ainda estabelecer um padrão de trabalho (POP) para monitoramento e refinamento de processos, atendendo ao que salientam Almeida, Cunha e Rosenberg (2009), de que a avaliação e redesenho permitem a compatibilização com as definições estratégicas da IES, e Andrade (2012) que define que o refinamento de processos possibilita a melhoria contínua do desempenho. Para essas ações, sugere-se o uso de fluxogramas para apoiar graficamente a sequência e análise dos passos de um trabalho; matriz GUT para determinar quais áreas demandam mapeamento prioritário; diagrama de Pareto para

verificar os processos que mais impactam nas atividades da instituição (KURTA, 2007; PEINADO; GRAEML, 2007; OLIVEIRA *et al.*, 2011), Guia de Gestão de Processos do Gespública e o Manual de Mapeamento de Processos UNILA.

No último critério Resultados, recomenda-se a adequação da Carta de Serviços ao Usuário para inclusão de informações mais completas sobre as unidades da UNILA, bem como as formas de atendimento ao cidadão. Nesse caso, como instrumentos facilitadores, indica-se a análise do novo Decreto nº 9.094/2017 e o *benchmarking* (KURTA, 2007; KHANNA, 2009) junto a outras universidades que possuem cartas de serviços mais estruturadas, como a Universidade Federal da Fronteira Sul.

Sugere-se também a implantação de processo de definição, divulgação, monitoramento e *feedback* dos padrões de atendimento ao cidadão-usuário, o qual tem como base Coutinho (2000) e Brasil (2009; 2014), que afirmam que a qualidade dos serviços de uma instituição depende da satisfação do usuário, sendo necessário o fomento a instrumentos de troca de experiências e difusão da informação junto aos cidadãos. Para viabilizar esse processo, prescreve-se a utilização da escala *Servqual*, que analisa a tangibilidade, confiabilidade / credibilidade, receptividade, garantia e empatia (OLIVEIRA *et al.*, 2011), e o Guia Metodológico do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação do Gespública (BRASIL, 2009; PALVARINI, 2010, JACQUIMINUT, 2012; SILVA, 2014), que possibilita identificar as lacunas entre o serviço recebido e o desejado.

Por fim, para assegurar um processo perene de gestão de excelência, a UNILA pode realizar periodicamente a autoavaliação do MEGP, conforme preconizado por Almeida, Cunha e Rosenberg (2009). Para tanto, é fundamental que a IES defina um cronograma anual de avaliação; execute e monitore o Plano de Melhoria da Gestão; adote ações corretivas e divulgue os resultados para toda a comunidade.

Em resumo, estão listadas, no Quadro 5.5, as oportunidades a serem exploradas em cada critério do MEGP.

Quadro 5.5: Proposições de melhoria para a UNILA

<b>Critério / Alínea</b>	<b>Proposições de melhorias</b>
Governança (alíneas c, e, g, h)	- Adequação da estrutura organizacional e atribuições das unidades, de modo a favorecer a mobilização dos servidores e delegação de poderes e competências; e, - Elaboração de política/sistema de gerenciamento de riscos (identificação, avaliação, direcionamento e monitoramento) para melhoria da capacidade de governança da IES.



Continuação do Quadro 5.5: Proposições de melhoria para a UNILA

<b>Critério / Alínea</b>	<b>Proposições de melhorias</b>
Estratégias e Planos (alíneas d, g, h, i)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração e publicação do Plano de Logística Sustentável (PLS) da UNILA, a fim de cumprir o disposto no Decreto nº 7.746/2012 e prever metas de redução de custos;</li> <li>- Elaboração de sistemática / matriz para descentralização do orçamento da universidade para as unidades acadêmicas e administrativas;</li> <li>- Definição e implementação práticas e mecanismos de divulgação das estratégias da universidade para todas as unidades; e,</li> <li>- Sistematização de um repositório de dados para informações comparativas.</li> </ul>
Cidadãos-usuários (alíneas b, h)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de pesquisa para avaliar a imagem institucional da UNILA; e,</li> <li>- Estruturação de processo de consulta/pesquisa sobre a percepção e expectativas a respeito da qualidade e da eficácia da atuação na prestação de serviço.</li> </ul>
Interesse público e Cidadania (alínea a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturação de metodologia de identificação dos aspectos sociais, econômicos e ambientais resultantes dos produtos, processos e instalações da UNILA.</li> </ul>
Informação e Conhecimento (alíneas f, g, h)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de um ciclo de gestão do conhecimento (GC) que contemple: i) captação ou criação do conhecimento necessário para atingir os objetivos; ii) compartilhamento do conhecimento com os servidores; e iii) aplicação do conhecimento;</li> <li>- Sistematização de um repositório institucional para gestão do conhecimento;</li> <li>- Capacitação de servidores em gestão do conhecimento; e,</li> <li>- Estruturação de uma área específica (núcleo, divisão, departamento) para atuar com gestão do conhecimento na universidade.</li> </ul>
Pessoas (alíneas a, d, h)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias;</li> <li>- Estruturação de metodologia de dimensionamento de pessoal para a UNILA; e,</li> <li>- Implantação da gestão de desempenho com foco em competências;</li> <li>- Estruturação de avaliação do desempenho de equipes.</li> </ul>
Processos (alíneas a, b, c, d)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de sistemática para modelagem de sistemas/processos, que considere a sequência: estratégias → processos → estrutura → recursos;</li> <li>- Estabelecimento de um padrão de trabalho (POP) para monitoramento e refinamento de processos.</li> </ul>
Resultados (alínea a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação da Carta de Serviços ao Usuário nos moldes do Decreto nº 9.094/2017; e,</li> <li>- Implantação de processo de definição, divulgação, monitoramento e <i>feedback</i> dos padrões de atendimento ao cidadão-usuário.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por fim, cabe destacar que as oportunidades de melhorias sugeridas representam um referencial básico, não sendo, portanto, exaustivas. Contudo, espera-se que a adoção das proposições feitas à UNILA contribua, ao longo do tempo, para potencializar os resultados já obtidos pela IES e melhorar as pontuações em um próximo ciclo de autoavaliação do MEGP.

Além disso, no Apêndice A, consta o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) da universidade, que detalha o 5W2H (*Who* – quem; *What* – o que; *When* - quando, *Where* – onde; *Why* - por que; *How* – como; e *How Much* - quanto custa) de cada uma das proposições efetuadas ao longo dessa pesquisa.

## **6 Considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras**

A Administração Pública brasileira passou a se preocupar com a qualidade a partir dos anos de 1990, quando iniciou a implantação de programas voltados à gestão de processos, gestão por resultados e atendimento ao cidadão. Tal reestruturação cultural e institucional culminou no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) em 2005, que reuniu todos os programas de gestão da qualidade anteriores e cujo enfoque era a excelência, por meio de maior eficiência e eficácia dos atos administrativos.

O Gespública trouxe em sua essência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), que se estruturou em um sistema de gestão com foco em critérios como Governança, Estratégias e Planos, Cidadão-usuário, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Esses critérios foram desmembrados em um Instrumento da Avaliação da Gestão Pública (IAGP), cuja função era avaliar as práticas gerenciais adotadas pelas instituições. O IAGP possuía três faixas de pontuação: 250, 500 e 1000 pontos, no qual quanto mais alta fosse a pontuação, maior a excelência em gestão; e poderia ser aplicado em qualquer instituição pública que ensejasse um diagnóstico acerca de sua maturidade gerencial.

No entanto, em 17 de julho de 2017, o Gespública e o MEGP foram revogados por determinação da Presidência da República e em seu lugar foi sancionado o Decreto Federal nº 9.094/2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. Apesar dessa revogação, entende-se que o programa e o modelo de excelência foram (e são) instrumento para o diagnóstico e melhoria do desempenho institucional.

Desse modo, percebendo o histórico deixado pelo MEGP e o potencial que seu uso ainda pode trazer, uma vez que, mesmo revogado, o modelo permanece como uma boa prática de gestão, esse estudo buscou analisar junto às Universidades Federais os principais instrumentos e dificuldades relacionadas à implantação do modelo, avaliar o processo de aplicação do MEGP em uma IES, e propor melhorias, ferramentas e instrumentos de gestão específicos que facilitassem sua plena adoção. O recorte junto às Universidades Federais deve-se ao fato de que essas instituições possuem papel importante no desenvolvimento da sociedade e, como tal, demandam uma gestão de excelência para contribuírem com a formação de profissionais e desenvolvimento científico e tecnológico do país.

Embora essas IES já tenham alguns mecanismos de avaliação institucional como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, norma NBR 15419:2006, autoavaliação pela Comissão Própria de Avaliação e monitoramento de órgãos de controle, percebe-se que estes instrumentos ainda apresentam perspectivas limitadas de gerenciamento; motivo pelo qual essa pesquisa focou no MEGP, que fornece uma visão holística de gestão. Além disso, no campo acadêmico, verifica-se a existência de poucos estudos que abordem o MEGP nas Universidades Federais.

Assim, para responder ao primeiro objetivo de mapear os instrumentos e dificuldades vinculadas à implantação e monitoramento do MEGP nas IES, consultou-se, via Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), órgão responsável pelo Gespública e MEGP, e as 63 Universidades Federais; no caso das IES, houve índice de retorno de 92%.

A partir das respostas fornecidas, constatou-se divergência sobre a adesão ao modelo de excelência segundo o MPOG e as 58 Universidades Federais respondentes, posto que o Ministério declarou serem 3 as IES participantes, e entre as universidades, 4 se manifestaram como adesas. Desse total, houve apenas uma convergência de informação junto à Universidade Federal de Tocantins. Esse resultado pode indicar que o MPOG não possui dados atualizados acerca das instituições participantes; e/ou que as IES podem não ter formalizado o termo de compromisso de participação no MEGP.

Entre as 4 universidades que se autodeclararam participantes do MEGP, apenas a Universidade Federal de Tocantins disponibilizou sua autoavaliação, na qual informou o modo como as práticas gerenciais são executadas na IES e os instrumentos (documentos e ferramentas) utilizados em cada critério do modelo de excelência. A ausência de retorno das outras instituições limita o *benchmarking* por outras Universidades Federais que desejam implantar o MEGP ou qualquer outro modelo gerencial, haja vista que quando não há referências a serem seguidas, o processo de implantação torna-se mais trabalhoso e até mais resistente entre os servidores.

Já em relação às 54 universidades não adesas ao MEGP, constatou-se como fatores limitadores da participação a não obrigatoriedade do modelo, a não divulgação do Gespública, a resistência dos gestores e servidores, o fato das IES estarem em implantação, a necessidade de cumprimento de outras normativas obrigatórias, entre outros. Seja qual for a justificativa, ficou comprovada a baixa adesão ao MEGP, o que reforça que as práticas de gestão da qualidade

ainda não são plenamente utilizadas pelas Universidade Federais. Desse modo, sem o uso de modelos de qualidade e excelência gerencial, há maior probabilidade das IES enfrentarem problemas característicos desse tipo de organização, como baixo uso de técnicas de planejamento, falta de visão administrativa e despreparo profissional.

Além disso, considerando que o próprio Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão afirmou que os esforços de melhoria da gestão pública do MEGP se distribuíram em outras iniciativas obrigatórias como a institucionalização da Carta de Serviços ao Cidadão, Plataforma de Cidadania Digital e criação do Conselho Nacional para a Desburocratização, verifica-se que, conforme já assinalado pela Carta de Brasília (2008), o arcabouço legal e institucional da Administração Pública ainda permanece pesado e os instrumentos legais tendem a sobrepor-se constantemente. Logo, esse fato pode indicar que as universidades em geral atuam conduzidas não por uma preocupação com a qualidade, mas sim pela necessidade de cumprimento de legislações e normativas, a fim de evitar possíveis punições de órgãos fiscalizadores.

Nesse sentido, é importante, além dos esforços legais, um processo estruturado para institucionalização de uma cultura gerencial nas instituições públicas, de modo que sejam evitadas e/ou tratadas as resistências ou barreiras quando da implantação de programas de qualidade e excelência. Embora o aspecto cultural seja um dos mais difíceis a serem trabalhados, uma vez que se enraíza em valores, comportamentos, símbolos e outras representações materiais e imateriais, é fundamental iniciar um processo de mudança em nível vertical e horizontal na Administração Pública, por meio do investimento em pessoas (valorização salarial e institucional), revisão do aparato estrutural, refinamento de processos, implantação de melhorias e acompanhamento da evolução desse novo cenário para verificar os efeitos produzidos.

No caso da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), a aplicação do MEGP teve como motivação o interesse da IES em obter um diagnóstico atual acerca de suas práticas de gestão e consolidar-se administrativa, acadêmica e socialmente.

Nesse contexto, foi aplicado o IAGP de 250 pontos, composto de 8 critérios (Governança, Estratégias e Planos, Cidadão-usuário, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados) e 71 alíneas, para as quais foram detalhadas as práticas de gestão adotadas pela IES para atendê-las e a pontuação inerente (de 0% a 100%) em fatores como enfoque, aplicação, aprendizado, integração, relevância e tendência. Todas as práticas foram avaliadas por meio de estudo de caso e, posteriormente, validadas junto ao

Departamento de Planejamento Estratégico da UNILA, área responsável pela condução de programas estruturantes de aperfeiçoamento de gestão.

Os critérios avaliados tiveram a seguinte aderência em ordem decrescente: Resultados (74,21%); Interesse Público e Cidadania (64,59%), Estratégias e Planos (62,82%), Pessoas (58,27%), Governança (56,09%), Informação e Conhecimento (53,27%), Cidadão-usuário (52,91%) e Processos (48,55%). No geral, a UNILA obteve 158,47 de 250 pontos, o que representa um percentual de 63,38% do total, situando a gestão em nível de gestão 2, posição baixa (pontuação entre 151 e 183).

Individualmente, foram identificados alguns gargalos relacionados às práticas de gestão em cada critério, conforme listado a seguir:

- a) Governança: mobilização e responsabilização da força de trabalho; delegação de poderes e competências; capacidade de governança; e avaliação de melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas;
- b) Estratégias e Planos: metas de redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços; alocação de recursos para a implementação dos planos e metas; desdobramento das metas e planos para as unidades; e o uso de informações comparativas com outras organizações para as metas e planos;
- c) Cidadão-usuário: avaliação da imagem institucional; e aprimoramento dos processos de atendimento;
- d) Interesse Público e Cidadania: identificação e avaliação dos impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental;
- e) Informação e Conhecimento: identificação e registros dos conhecimentos relevantes; utilização de mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento; e, sistemas de trabalho projetados para gestão do conhecimento;
- f) Pessoas: estruturação dos sistemas de trabalho aos processos; necessidades de pessoas alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho; e avaliação dos servidores com base nas competências;
- g) Processos: identificação dos processos finalísticos e de apoio; redesenho dos processos finalísticos com base nos cidadãos-usuários; controle dos processos finalísticos e de apoio com base nos cidadãos-usuários e partes interessadas; e melhoria dos processos finalísticos e de apoio; e,

h) Resultados: indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.

Para otimizá-los e visando atender ao objetivo de propor um conjunto de melhorias, ferramentas e instrumentos de gestão que facilitassem a adoção do MEGP na UNILA, foram sugeridas algumas oportunidades de melhorias. Considerando que há uma relativa distância entre as ferramentas da iniciativa privada citadas no referencial teórico e as utilizadas no setor público, as sugestões feitas consideraram uma mescla entre as duas realidades, de modo a contemplar a própria evolução da Administração Pública. Além disso, houve também uma ideia de complementaridade quando da proposição de melhorias, uma vez que a oportunidade prevista em um critério poderia impactar diretamente em outro, contribuindo para a melhoria de todo o ciclo, como nos casos a seguir:

- a) A adequação da estrutura organizacional prevista no critério Governança pode ser realizada de modo a contemplar a área específica de gestão do conhecimento prevista no critério Informação e Conhecimento;
- b) O repositório de informações comparativas previsto no critério de Estratégias e Planos pode/deve estar contido no repositório de gestão do conhecimento sugerido no critério Informação e Conhecimento;
- c) O mapeamento de competências e dimensionamento de pessoal sugeridos no critério Pessoas deve ser alinhado à modelagem de processos indicada no critério Processos; e,
- d) O monitoramento das expectativas do cidadão-usuário pode ser realizado em conjunto e/ou realimentado por meio da pesquisa de imagem da universidade, indicada no critério Cidadão-usuário.

É oportuno ressaltar que as proposições de melhorias podem/devem ser analisadas, aprimoradas, discutidas e priorizadas pela UNILA, a fim de que possam ser efetivamente internalizadas, evitando-se resistências à sua implementação. Além disso, o detalhamento das sugestões constante no Apêndice A – Plano de Melhoria da Gestão (PMG) pode/deve ser revisto e readequado pela universidade a qualquer tempo.

Complementarmente, a fim de assegurar que a excelência norteie as ações institucionais da UNILA, recomenda-se que o MEGP seja incorporado em seu próximo Plano de Desenvolvimento Institucional, previsto para 2018, uma vez que a elaboração desse documento envolverá toda a comunidade acadêmica (docentes, técnicos-administrativos e discentes), e contemplará as diretrizes estratégicas da universidade para o próximo quinquênio. Desse modo, poderá haver maior alinhamento em todos os níveis e áreas de IES, em suas metas e objetivos,

informações sobre padrões de qualidade, orçamento, indicadores de desempenho, bem como a articulação com legislações específicas obrigatórias, e avaliação institucional realizada internamente e acompanhada pelos órgãos externos, como Ministério da Educação, Controladoria-Geral da União e Tribunal de Contas da União.

Apesar de fornecer um diagnóstico institucional e direcionamentos para a melhoria da gestão da UNILA, esse estudo também apresenta algumas limitações, como a existência de divergência entre as informações declaradas pelo MPOG e Universidades Federais; e a ausência de respostas mais detalhadas das IES acerca dos questionamentos feitos, os quais poderiam ter fornecido um *benchmarking* para a UNILA sobre práticas de gestão adotadas por outras universidades.

Nesse sentido, como o Gespública e MEGP foram revogados e com vistas a gerar algum mecanismo de comparação e aperfeiçoamento para a gestão das Universidades Federais, recomenda-se, como pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos sobre a utilização de programas de qualidade e excelência nas instituições privadas de ensino *versus* Universidades Federais e entre estas e outras IES do exterior.

## Referências Bibliográficas

ABRANTES, L. M. **Análise das Práticas de Responsabilidade Pública e Cidadania das Organizações Reconhecidas pelo Prêmio da Qualidade do Governo Federal do Brasil.** 2003. Dissertação (Mestrado Transdisciplinar em Valores Humanos) - Centro Universitário Capital, São Paulo, 2003.

ALBUQUERQUE, J. de L. (Org.). **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social.** São Paulo, SP. Ed. Atlas. 2009.

ALENCAR, C. O. de; FONSECA, A. C. P. D. da. Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, 23, 172–184, 2016.

ALMEIDA, E. T.; SCARTEZINI, L. M. B. Aspectos gerais do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública. **Revista Eletrônica de Educação da Faculdade Araguaia**, Goiânia, 02(02), 538-550, 2012.

ALMEIDA, H. M. de S.; CUNHA, I. M.; ROSENBERG, G. **A aplicação estratégica do modelo de excelência em gestão pública na agência nacional de vigilância sanitária.** In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador, 2009.

ALSALEH, N. A. Application of quality tools by the Saudi food industry. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 2, p. 150-161, 2007.

ANDRADE, M. M. R. **Análise da adequação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização em um setor de uma instituição federal de ensino superior.** 2012. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá. 2012.

ANDRADE, S. V. P. **Avaliação da importância dos sistemas de gestão da qualidade nas universidades federais.** 2013. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, 2013.

ANDRIOLA, W. B. Propostas estatais voltadas à avaliação do ensino superior brasileiro: breve retrospectiva histórica do período 1983-2008. **REICE – Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, Madrid, v. 6, n. 4, p. 127-148, 2008.



ARAÚJO, D. Nos caminhos da integração e da interculturalidade: os desafios da UNILA. **Revista Digital do Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História- Universidade Federal da Integração Latino-Americana-UNILA**, Foz do Iguaçu, n. 3, 2014.

ARAÚJO, M. A. R.; PINTO-COELHO, R. M. **Utilizando o Modelo de Excelência em Gestão Pública para explicar por que as unidades de conservação são precariamente geridas no Brasil**. In: ARAÚJO, M. A. R. *Unidades de Conservação no Brasil: da república à gestão de classe mundial*. Belo Horizonte: SEGRAC, 2007.

ASSADOURIAN, E.; PRUGH, T. (Org.). **Estudo do Mundo 2013: A sustentabilidade ainda é possível?** Salvador. BA. Wordwatch Institute. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000**. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. **NBR 15419 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001: 2000 nas organizações educacionais**. Rio de Janeiro, ABNT, 2006.

BATISTA, F. F. **Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade**, 2008, 287f. Tese (Pós-Graduação em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, UnB: Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.

BERTI, V. **Concepções Pedagógicas do Curso de Administração da FUCRI/UNESP**. 2008. 97 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, UNESP. 2008.

BOLZAN, C. I. M. **Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. 2006. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

BOYD, H.W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica – texto e casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BRASIL. Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Brasília, DF, 1967.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, novembro de 1995.

\_\_\_\_\_. **Repertório do Programa Qualidade no Serviço Público – PQSP.** Brasília: Ministério do Orçamento e Gestão, 2002.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.** Brasília, DF, 2004.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.** Brasília, DF, 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação - MEC. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopses Estatísticas do Ensino Superior.** Brasília: MEC, 2006a.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Documento de Referência- Cadernos GESPÚBLICA,** Brasília, 2006b.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; **Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência;** Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010. **Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA e dá outras providências.** Brasília, DF, 12 jan. 2010a.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010. **Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências.** Brasília: 2010b.

\_\_\_\_\_. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; **Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010;** Brasília; MP, SEGES, 2010c.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Guia de elaboração de PDTI do SISP: versão 1.0 /** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP/SLTI, 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos.** Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública,** Brasília; MP, SEGEP, 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos,** Brasília; MP, SEGEP, 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público,** Brasília, ano 49, número 1, jan-mar 1998.

\_\_\_\_\_. **Construindo o Estado republicano:** democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAMILO, R. D. **Modelagem dinâmica da gestão:** passos para a excelência e resultados superiores. Belo Horizonte: Instituto Qualidade Minas, 2003.

CAMPELO, S. M. **Contribuição ao estudo de um Modelo Conceitual de Gestão para a Justiça Federal da 5ª Região:** um enfoque na adaptação do Modelo de Excelência em Gestão Pública. 2007. 174 f. Dissertação (Mestrado Multi-institucional e Inter-regional em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2007.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total**. 8. Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARTA DE BRASÍLIA SOBRE GESTÃO PÚBLICA. **Carta conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração – CONSAD**. Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2008.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHAMBERS, D. **Assessing & planning for environmental sustainability – a framework for institutions of higher education**. In: LEAL FILHO, W. Sustainability at Universities: opportunities, challenges and trends. Frankfurt: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2009.

CHILESHE, N. Quality management concepts, principles, tools and philosophies: a valid methodology for deployment within UK construction-related SMEs. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 5, n. 1, p. 49-67, 2007.

CÍCERO, M. T. **Da República**. Tradução Amador Cisneiros. Bauru: Edipro, 1995.

CIERCO, A. A. et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CONCEIÇÃO, M. D. R. **Marinha do Brasil e Programa Netuno: excelência gerencial como meio e uma Força Armada de qualidade como fim**. 2012. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, 2012.

CORAZZA, G. A UNILA e a integração latino-americana. **Boletim de Economia e Política Internacional**. IPEA. n. 3. Jul. 2010, p.79-88.

CORRÊA, J. G. **Proposta para implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES**. 2008. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

CORREA, J. L. D. A aplicação do modelo de excelência da gestão pública no setor saneamento brasileiro. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais...** Salvador, CLAD, 2009.

CÔRREA, C. C. *et al.* **Gestão pública e desenvolvimento sustentável**: a importância da implantação de plano diretor no ato de criação. 48º SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Campo Grande: 2010.

CORTE, M. B. **Avaliação Institucional de Organizações Educacionais**: Método de Autoavaliação para a Gestão de Organizações Públicas do Ensino Fundamental. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Modelo de Excelência na Gestão Pública de Sorocaba**. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador, oct. 2009.

CORTE, M. R. **A Qualidade dos Serviços Hoteleiros na Ilha do Porto Santo**. 2009. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade Técnica de Lisboa, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Funchal, Portugal. 2009.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP**, Rio de Janeiro 42(5):829-74, set/out. 2008.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, número 3, jul-set 2000.

CROSBY, P. B. **Qualidade falada a sério**. São Paulo: Mb Graw-Hill do Brasil, 1990.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIAS SOBRINHO, J. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. **Avaliação** (Campinas), v.13, n.3, Sorocaba Nov. 2008.

DIEGUES, A. C. S. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis: da crítica dos modelos aos novos paradigmas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, 6[1-2], 22-29, jan./jun. 1992.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. de F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro 48(1):3-25, jan./fev. 2014.

DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUGAICH, R. L. C. **Jogos de Empresa e Ensino de Estratégia Empresarial: Resultados de Pesquisa Empírica no Brasil**. 2005. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005;

ENKE, E. J. F. L.; SOUZA, I. M. de; PEREIRA, M. F. **O modelo de excelência em gestão pública e o critério definido como estratégias e planos: uma breve análise no âmbito das universidades federais**. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Santa Catarina, 2014.

ESTEVES, J. C. **Planejamento e gestão do ambiente construído em universidades públicas**. 2013. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) – Universidade Federal de São Carlos. 2013.

ESTEVES, J. C. FALCOSKI, L. A. N. Planejamento, projeto e gestão ambiental do espaço universitário, In: VII Congreso de Medio Ambiente de la AUGM. **Anais...** La Plata, Argentina, 2012.

FARAZMAND, A. Role of Government in an Era of Total Quality Management (TQM) and Globalization: Challenges and Opportunities. **Public Organization Review: A Global Journal**, v. 5, p. 201-217, 2005.

FARIAS FILHO, A. **Avaliação institucional: interlocução entre auto-avaliações na perspectiva do SINAES e do GESPÚBLICA**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

FAVERO, C. G. **Avaliação de programas públicos**. Sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil – o caso do Programa Netuno. 2010. 249 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas. 2010.

\_\_\_\_\_. **Programa Netuno e os seus resultados: perspectivas para a excelência em gestão na Marinha**. In: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, DF: 2015.

\_\_\_\_\_. Programa Netuno: inovação para a melhoria da gestão na Marinha do Brasil. **Race**, Joaçaba, v. 15, n. 3, p. 843-870, set./dez. 2016.

FERNANDES, D. R. **O modelo de excelência em gestão pública**: uma ferramenta do privado para bem administrar o público. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, A. R. **Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. 2003. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro**: importância e aplicação. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador, 2009.

\_\_\_\_\_. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, Brasília, n. 1, v. 1, jan-jun 2012.

FERREIRA, W. dos S. **A autoavaliação no âmbito da educação superior**: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. 2015. 186 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco. 2015.

FILARDI, F. *et al.* (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro 50(1):81-106, jan-fev. 2016.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Artmed Editora, 2009.

FOWLER, E. D'M. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. 2008. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

FOWLER, E. D'M; MELLO, C. H. P.; COSTA NETO, P. L. de O. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 837-852, 2011.

GARRATT, O. ISO 9001: 2000 and managing change in a South African law firm library. **Performance Measurement and Metrics**, v. 8, n. 3, p. 189-196, 2007.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GESPÚBLICA. **Organizações participantes do Gespública**. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/organizacoes-participantes>>. Acesso em: 1 jun. 2017.

GRADELA, A. L. R. **Planejamento institucional – ato racional, político e simbólico estudo de caso da faculdade OPET**: 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba. 2006.

GRIN, E. J. **O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública): os nexos com a trajetória de políticas prévias e com a administração pública gerencial**. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2013.

INAF. **Indicador de Alfabetismo Funcional**. Instituto Paulo Montenegro e Ação Educativa. 2016. Disponível em: [http://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2016/09/INAFEstudosEspeciais\\_2016\\_Letramento\\_e\\_Mundo\\_do\\_Trabalho.pdf](http://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2016/09/INAFEstudosEspeciais_2016_Letramento_e_Mundo_do_Trabalho.pdf). Acesso em 8 jun. 2017.

JACQUIMINUT, M. P. F. M. **A gestão pública com foco na qualidade e produtividade voltada às Instituições Federais de Ensino Superior**: um estudo direcionado à Universidade Federal do Amazonas. 2012. 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, 2012.

JURAN, J. M. **Planejamento para a Qualidade**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KARAPETROVIC, S. WILLBORN, W. Holonic model for a quality system in academia. **International Journal of Quality Management**, v.16, n.5, 1999.

KARYOTAKIS, K. M.; MOUSTAKIS, V. Reinvention of the public sector: total quality management and change management. **Singidunum Journal of Applied Sciences**, v. 11, n. 2, p. 30-44, 2014.



KHANNA, V. K. 5 “S” and TQM status in Indian organizations. **The TQM Journal**, v. 21, n. 5, p. 486-501, 2009.

KHOO, H. H.; TAN, K. C. Managing for Quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA. **The TQM Magazine**. v.15, n.1, p.14-024, 2003.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. DE C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 12. ed. New Jersey: Pearson Education, 2006.

KURTA, V. L. **Influência da gestão da qualidade no compartilhamento do conhecimento em um ambiente industrial inovador**. 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2007.

LAGROSEN, Y.; LAGROSEN, S. The effects of quality management: a survey of Swedish quality professionals. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 10, p. 940-952, 2005.

LIMA, P. D. B. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

\_\_\_\_\_. **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira**. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador, 2009.

LIMA, M. C; SILVA, C. C. dos S.; PROLO, I.; TORINI, D. M. As contribuições da consulta pública para o projeto de criação da Unila. **Interfaces Brasil/Canadá**. Canoas, v. 16, n.1, 2016.

LIN, C. C.; LUH, D. B. A vision-oriented approach for innovative product design. **Advanced engineering informatics**, v. 23, p. 191-200, 2009.

LINS, B. Ferramentas básicas da qualidade. **Ci. Inf.**, Brasília, v.22, n.2, p. 153-161, maio/ago. 1993.

LYU JUNIOR, J.; CHANG, S. Y.; CHEN, T. L. Integrating RFID with quality assurance system - framework and applications. **Expert Systems with Applications**, v. 36, p. 10877-10882, 2009.

LOPES, J. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. 2014. 76 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Universidade Europeia, 2014.

MAGRO, C. B. D.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 427–454, jul./ago./set 2012.

MALIK, A.; SCHIESARI, L. **Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde**. São Paulo: FSP, 2002.

MARANHÃO, M. **ISO Série 9000: versão 2000: Manual de implementação: O passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão**. 8.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MASO, T. F.; YATIM, L. A (de)colonialidade do saber: uma análise a partir da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila). **Paidéia r. do cur. de ped. da Fac. de Ci. Hum., Soc. e da Saú.**, Univ. Fumec Belo Horizonte, ano 11, n. 16 p. 31-53 jan./jun. 2014.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 3, set. 2005.

MARE - MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, novembro 1995.

MARQUES, M. da C. da C. Os sistemas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 4, n. 1, p. 114-125, jan./mar. 2008.

MARQUES, F. V. M. da S. **Uma proposta de mudança organizacional das secretarias departamentais do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Espírito Santo à luz do princípio constitucional da eficiência tendo como referência o modelo de excelência em gestão pública do programa GESPÚBLICA**. 2015. 185 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. 2015.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, M. A. **Reforma do Estado e mudanças institucionais no Brasil**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco: Massangana, 1999.

MELLO, A. B. F. de. “Os sinais de Bolonha e o desafio da construção do espaço latino-americano de educação superior”. **La Cuestión Universitária**, v. 6, 2010.

MENDES, M. F. **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas**. 2007. 177 f. Dissertação de (Mestrado em Engenharia Industrial) - Universidade do Minho, Minho, Portugal, 2007.

MENDES, G. V. **Configuração do modelo de excelência em gestão pública em uma secretaria municipal**: estudo de caso na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo de Porto Velho. 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, 2012.

MESSEDER, A. A.; SILVA, B. B. de A. e; MUNIZ, N. P. **A (in) compatibilidade da excelência em gestão no âmbito militar**. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, de agosto de 2011.

MEYER, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003.

MIDDLEJ, M. M. B. C.; FIALHO, N. H. Universidade e Região. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista. n. 1, p. 171-189, 2005.

MIGUEL, P. A. C. **Gestão da Qualidade**: TQM e modelos de excelência. In: CARVALHO, M. M. de; PALADINI E. P. (Org.). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MILHOMEM FILHO, L. **Gestão Pública Contemporânea: O Modelo de Gestão da Universidade de Brasília**. 2016. 87 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade de Brasília, Brasília. 2016.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introduction to Statistical Quality Control**. New York: John Wiley, 1985.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **RAP** Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa 87-96, 1967-2007.

OLIVEIRA, S. K. **Modelo de avaliação de desempenho de gestão para hospitais secundários no setor público brasileiro**. 2009. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.

OLIVEIRA, J. A. de; NADAE, J. de; OLIVEIRA, O. J. de; SALGADO, M. H. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Produção**, Florianópolis, v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.

OWLIA, S. M.; ASPINWALL E. M. A framework for the dimensions of quality in higher education. **Quality Assurance in Education**. v.4, n. 2, p.12-20, 1996.

PALADINI, E. P. **Perspectiva Estratégica da Qualidade**. In: CARVALHO, M. M. et.al., (Org). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, p. 25-84. 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARENTE FILHO, J. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Texto para discussão nº 237. Brasília, novembro de 1991.

PALVARINI, B. C. **O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) voltado para o cidadão**. In: XV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 - 12 nov. 2010.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**. Editora FGV, 1998.

\_\_\_\_\_. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEIXOTO, M. d. C. L. **Educação como bem público, internacionalização e as perspectivas para a educação superior brasileira**. In: OLIVEIRA, J. F. d.; CATANI, A. M.; SILVA JÚNIOR, J. d. R. E. (Ed.). Educação superior no Brasil: tempos de internacionalização. (p. 29-36). São Paulo: Xamã, 2010.

PEREIRA, F. A. de M. *et al.* Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Curitiba, v. 11, n. 2, jul-dez 2012.

PONTES, S.; TAVARES, M. **Estudo das perspectivas epistemológicas da inclusão da diversidade na Universidade Federal da Integração Latinoamericana (UNILA)**. Guarulhos/Unifesp: I Encontro Latinoamericano de Professores de Política Educativa; II Seminário Internacional de Questões de Pesquisa em Educação, 2015.

RADIN, B. A.; COFFEE, J. N. A critique of TQM: problems of implementation in the public sector. **Public Administration Quartely**, v. 17, n. 1, p. 42-54, 1993.

RICOBOM, G. A integração latino-americana e o diálogo intercultural: novas perspectivas a partir da universidade. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI, 2010, Fortaleza. **Anais...** p. 3742-3750, 2010a.

\_\_\_\_\_. UNILA: A contribuição do ensino para a integração da América Latina. **Ideação - Revista do Centro de Educação e Letras Da Unioeste - Campus de Foz do Iguaçu**, 12 n° 1 p. 1º semestre de 2010b.

ROCHA NETO, I. R.; SALINAS, P. M. Ambiente para gestão do conhecimento em uma organização militar. Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **Anais...** Convibra, 2011.

RODRIGUES, N. **Por uma nova escola**: o transitório e o permanente na educação. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

RODRIGUES, D. O. W; PROIETTI, A. B. F. C.; CIOFF, J. G. M. Hemominas: aplicação e impacto do instrumento de auto-avaliação de 250 pontos do Gespública. **Rev. bras. hematol. hemoter.** São Paulo, 30(2):101-107, 2008.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. Studio Bobel: Fundap 1993.

SANTANA, R. S. de C. **A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional da Embasa**. 2009. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador, UNIFACS, 2009.

SANTANA, R. S. de C.; SOUZA-SILVA, J. C. de. A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. **Gestão e Sociedade** (Belo Horizonte), v. 6, n. 13, p. 47-68, jan-abr 2012.

SANTANA, G. K. H. B. de; CARVALHO, P. da S.; ARAÚJO, R. M. da. **UFRN e GESPÚBLICA: Uma experiência da Diretoria de Administração de Pessoal (DAP)**. In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, Florianópolis, Santa Catarina, 2014.

SANTOS, J. L. dos. **Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo de excelência em gestão pública** 2016. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

SÁ, L. de S. N. R. de. **Análise do Processo de Internacionalização de Empresas Incubadas de Base tecnológica**. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2010.

SÁ-SILVA, J. R; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, ano I, número I, p. 1-15, julho de 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**, Rio de Janeiro 43(2):347-69, mar./abr. 2009.

SCHMIDT, A. S.; MELO, P. A. de; SILVEIRA, E. F. G. da; BELTRAME, T. F. **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade: O caso do GesPública**. In: II Congresso Online - Gestão, Educação e Promoção da Saúde, 2013.

SILVA, M. C. da. **Modelo de excelência em gestão da qualidade no setor público: estudo de caso em um hospital militar**. 2008. 201 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública), Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2008.

SILVA, M. Â. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**. 2009. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. 2009.

SILVA, J. A. da. **Avaliação da aplicação das dimensões do modelo de gestão da qualidade em uma instituição pública**. 2012. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC. 2012.

SILVA, R. S. da. **Gestão de energia em instituições pública: metodologia baseada no modelo de excelência em gestão pública**. 2014. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

SILVA, L. P.; FADUL, E. M. C. A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: o Gespública. **APGS**, Viçosa, vol. 3, n. 2, pp. 257-278, abr./jun. 2011.

SILVESTRO, C.; MAZZOCHI, G. **Comparativo dos prêmios de excelência em gestão da qualidade**. II Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), Caxias do Sul, RS, 2014.

SOARES, V. S. **Proposição de um modelo de avaliação multicritério da sustentabilidade em instituições públicas**. 2015. 105 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2015.

SOUZA, F. S. R. N.; SCHMITT, V. G. H.; PINTO, A. F.; FAVERO, C. G. Programa Netuno: inovação para a melhoria da gestão na Marinha do Brasil. **Race**, Joaçaba, v. 15, n. 3, p. 843-870, set./dez. 2016.

TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set/out. 1998.

TORRES, A. A. M. S.; FRANCA, J. P. B. O programa de excelência em gestão da Marinha do Brasil e as iniciativas das organizações militares premiadas. Congresso de Gestão Pública do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração. **Anais... Consad**, 2012.

TORRES NETO, D. G.; CUSTÓDIO, E. M.O.; SANTOS, C. P. B. dos; COLI, R. GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: Aplicabilidade sob enfoque social. In: CARNEIRO, A. de F. Org. **Ensaio de Gestão Pública**. São Paulo: Academia Editorial, 2010.

TRINDADE, H. Por un nuevo proyecto universitario: de la “universidad en ruinas” a la “universidad emancipatoria”. **Revista do IMEA-UNILA**, Foz do Iguaçu, 1(1), 1-22, 2013.

UNILA. **Estatuto da Universidade Federal da Integração Latino-Americana**. Publicado no Diário Oficial da União, Brasília, Portaria nº 32, de 11/04/2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão UNILA do Exercício de 2014**. Foz do Iguaçu, 2015.

Disponível em

[https://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relat%C3%B3rio\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_2014\\_-\\_UNILA.pdf](https://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relat%C3%B3rio_de_Gest%C3%A3o_2014_-_UNILA.pdf). Acesso em: 28 de set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão UNILA do Exercício de 2015**. Foz do Iguaçu, janeiro 2016.

Disponível em

[https://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202015\(1\).pdf](https://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202015(1).pdf). Acesso em: 28 de set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão UNILA do Exercício de 2016**. Foz do Iguaçu, janeiro 2017.

Disponível em

<https://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20Unila%20-%202016%20pdf>. Acesso em: 28 de set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Site Institucional**. 2017. Disponível em:

<https://www.unila.edu.br/assessoriaimprensa/unila-em-numeros>. Acesso em: 19 mai. 2017.

UFFS. **Relatório de Gestão UFFS do Exercício de 2014**. Disponível em

<https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/prestacao-anual-de-contas/gr/2014-0001>. Acesso em: 30 de set. 2017.

UFFS. **Relatório de Gestão UFFS do Exercício de 2015**. Disponível em

<https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/prestacao-anual-de-contas/gr/2015-0001>. Acesso em: 30 de set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão UFFS do Exercício de 2016**. Disponível em

<https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/prestacao-anual-de-contas/gr/2016-0001>. Acesso em: 30 de set. 2017.

UFT. **Relatório Gespública**. Disponível em

<https://docs.uft.edu.br/share/s/V97H9bnkRoCKWyiTfI9mYQ>. Acesso em: 30 de set. 2017.



VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.

VELASQUES, A. S. **Avaliação dos Critérios de Excelência em Organizações Públicas e Privadas**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2006.

VENKATRAMAN, S. A framework for implementing TQM in higher education programs. **Quality Assurance in Education**, v. 15, n. 1, p. 92-112, 2007.

VIANA, C. P. **O princípio constitucional da transparência e a sua relação com o modelo de excelência em gestão pública**. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2011.

VISENTINI, G. S. **Reforma do Estado no Brasil (1995-1998): o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro**. 2006. 213 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VOKURKA, R.; STADING, G.L.; BRAZEAL, J.A. Comparative analysis of national and regional quality awards. **Quality Progress**, v. 33, n.8, p. 41-9, 2000.

VOSGERAU, D. S. 'A. R.; ORLANDO, E. de A.; MEYER, P. Produtivismo acadêmico e suas repercussões no desenvolvimento profissional de professores universitários. **Educ. Soc.** [online], vol.38, n.138, pp.231-247, 2017.

YIN, R. K. **Case study research**. Design and methods. rev. ed. USA: Sage, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHARIAS, O. J. **ISO 9000:2000: Conhecendo e implantando: uma ferramenta de gestão Empresarial/Oceano Zacharias**. São Paulo: O. J. Zacharias, 2001.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY L. L. **Delivering Quality Service – Balancing Customer Perception and Expectation**. New York: The Free Press, 1990.

## Apêndice A – Plano de Melhoria da Gestão (PMG) UNILA

Critério Governança						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Adequação da estrutura organizacional e atualização das atribuições das unidades, de modo a favorecer a mobilização dos servidores.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças.						
<b>Alínea:</b> A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas; e, a alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.						
<b>Meta:</b> Adequar a estrutura organizacional e documentos institucionais decorrentes dessa atualização (Regimento Interno, Resoluções do Conselho Universitário, Portarias de delegação de competências).						
<b>Indicador:</b> Número de áreas no organograma; Número de portarias de delegação de competências; Número de documentos institucionais atualizados.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Designar equipe responsável.	Conduzir trabalhos de elaboração.	Reitoria	Março de 2018	UNILA	Portaria de designação.	-
Elaborar proposta de nova estrutura.	Adequar o organograma e atribuições.	Equipe responsável designada	Junho de 2018	UNILA	Manual de procedimentos de reestruturação e regimento interno das unidades organizacionais UNILA, Reuniões de <i>brainstorming</i> .	-
Apresentar proposta ao Conselho Universitário.	Verificar a adequação da proposta à realidade institucional.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Agosto de 2018	UNILA	Reunião.	-
Efetuar correções advindas do Conselho Universitário.	Elaborar proposta final.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Outubro de 2018	UNILA	Ciclo PDCA.	-
Aprovar nova estrutura organizacional e atribuições.	Delegar poderes e competências, mobilizar a força de trabalho.	Conselho Universitário	Dezembro de 2018	UNILA	Reunião.	-
Atualizar documentos institucionais.	Compatibilizar documentos à nova estrutura.	Equipe responsável designada	Fevereiro de 2019	UNILA	Reunião.	-

<b>Critério Governança</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Elaboração de política/sistema de gerenciamento de riscos (identificação, avaliação, direcionamento e monitoramento) da universidade.						
<b>Responsável sugerido:</b> Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos.						
<b>Alínea:</b> A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.						
<b>Meta:</b> Elaborar política que contenha a avaliação de riscos-chave que possam comprometer o alcance dos objetivos organizacionais e fornecer direção clara para que eles sejam gerenciados.						
<b>Indicador:</b> Número de riscos identificados e avaliados.						
<b>O Que</b>	<b>Por quê</b>	<b>Quem</b>	<b>Prazo</b>	<b>Local</b>	<b>Como</b>	<b>Recursos (R\$)</b>
Definir responsável do Comitê por elaborar a proposta.	Conduzir trabalhos de elaboração.	Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos	Fevereiro de 2018	UNILA	Reunião.	-
Elaborar proposta de política de riscos.	Definir política de identificação, avaliação, direcionamento e monitoramento.	Responsável designado	Mai de 2018	UNILA	Matriz GUT, Guia Referencial Básico de Governança do TCU ( <a href="http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&amp;fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D">http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&amp;fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D</a> ) e Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf</a> ).	-
Debater a proposta elaborada.	Verificar a necessidade de correções.	Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos	Mai de 2018	UNILA	Reunião.	-
Efetuar correções advindas.	Elaborar política final.	Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos	Julho de 2018	UNILA	Ciclo PDCA.	-
Aprovar a política.	Instituir a política de riscos da universidade.	Reitoria	Agosto de 2018	UNILA	Portaria.	-

<b>Critério Estratégias e Planos</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Elaboração (atualização) e publicação do Plano de Logística Sustentável (PLS) da UNILA						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura.						
<b>Alínea:</b> O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.						
<b>Meta:</b> Atualizar, aprovar e publicar documento.						
<b>Indicador:</b> Plano de Logística Sustentável (PLS) da UNILA elaborado.						
<b>O Que</b>	<b>Por quê</b>	<b>Quem</b>	<b>Prazo</b>	<b>Local</b>	<b>Como</b>	<b>Recursos (R\$)</b>
Analisar os PLS de outras universidades.	Verificar boas práticas de sustentabilidade desenvolvidas.	Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura	Fevereiro de 2018	UNILA	Benchmarking de PLS da Universidade Federal da Fronteira Sul ( <a href="https://www.uffs.edu.br/institucao/secretarias/especial_de_laboratorios/sustentabilidade/plano-de-sustentabilidade/plano-de-sustentabilidade/@_@download/file">https://www.uffs.edu.br/institucao/secretarias/especial_de_laboratorios/sustentabilidade/plano-de-sustentabilidade/plano-de-sustentabilidade/@_@download/file</a> ) e Universidade Federal do ABC ( <a href="http://www.ufabc.edu.br/images/reitoria/PlanoGestaoLogisticaSustentavel.pdf">http://www.ufabc.edu.br/images/reitoria/PlanoGestaoLogisticaSustentavel.pdf</a> ).	-
Elaborar / atualizar PLS da UNILA.	Aprimorar as práticas de logística sustentável da IES.	Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura	Abril de 2018	UNILA	Reunião.	-
Apresentar proposta ao Conselho Universitário.	Verificar a adequação da proposta à realidade institucional.	Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura	Junho de 2018	UNILA	Reunião.	-
Efetuar correções advindas do Conselho Universitário.	Elaborar proposta final.	Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura	Agosto de 2018	UNILA	Ciclo PDCA.	-
Aprovar PLS.	Instituir o PLS da UNILA.	Conselho Universitário	Outubro de 2018	UNILA	Reunião.	-

<b>Critério Estratégias e Planos</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Elaboração de sistemática / matriz para descentralização do orçamento da universidade para as unidades acadêmicas e administrativas.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças.						
<b>Alínea:</b> Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.						
<b>Meta:</b> Elaborar sistemática / matriz de distribuição de recursos orçamentários para as unidades da UNILA.						
<b>Indicador:</b> Percentual de recursos destinados às áreas-fins x Percentual de recursos destinados às áreas-meio; Percentual de recursos para custeio x Percentual de recursos para investimentos.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Elaborar proposta de descentralização.	Solucionar as disputas entre as áreas por recursos financeiros.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Junho de 2018	UNILA	Benchmarking da Matriz de Distribuição de Recursos Orçamentários de Custeio e Capital do MEC, Planos de ação das unidades.	-
Apresentar proposta à Reitoria.	Verificar a adequação da proposta às diretrizes estratégicas.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Junho de 2018	UNILA	Reunião.	-
Apresentar proposta ao Conselho Universitário.	Verificar a adequação da proposta à realidade institucional.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Setembro de 2018	UNILA	Reunião.	-
Efetuar correções advindas do Conselho Universitário.	Elaborar proposta final.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Novembro de 2018	UNILA	Ciclo PDCA.	-
Aprovar matriz de descentralização.	Instituir política de distribuição de recursos da UNILA.	Conselho Universitário	Janeiro de 2019	UNILA	Reunião.	-

<b>Critério Estratégias e Planos</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Definição e implementação práticas e mecanismos de divulgação das estratégias na organização para as unidades.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura.						
<b>Alínea:</b> As metas e os planos são desdobrados para as unidades, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.						
<b>Meta:</b> Implantar o SIGPP – subsistema integrado de gestão destinado ao planejamento e acompanhamento das metas, ações e projetos institucionais.						
<b>Indicador:</b> Número de <i>logins</i> no sistema.						

O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Designar equipe para acompanhar o processo de implantação do SIGPP.	Planejar o subsistema de acordo com as necessidades institucionais.	Reitoria	Abril de 2018	UNILA	Portaria de designação.	-
Adequar os processos à nova realidade sistêmica.	Verificar os módulos e processos de planejamento estratégico.	Equipe designada	Julho de 2018	UNILA	Reuniões com a equipe de tecnologia da informação da UNILA, 5W2H, Planos de ação das unidades.	-
Implantar módulo de teste.	Verificar possíveis problemas operacionais.	Áreas pré-selecionadas da UNILA	Agosto de 2018	UNILA	Reuniões com a equipe de tecnologia da informação da UNILA, 5W2H, PDCA.	-
Implantar módulo pleno.	Apoiar o processo de planejamento estratégico.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura	Janeiro de 2019	UNILA	Reuniões com a equipe de tecnologia da informação da UNILA, 5W2H, PDCA.	-
Treinar os servidores.	Possibilitar o uso efetivo do SIGPP.	Todas as áreas da UNILA	Fevereiro de 2019	UNILA	Capacitação, comunidades de prática.	-

<b>Critério Estratégias e Planos</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Sistematização de um repositório de dados para informações comparativas.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças.						
<b>Alínea:</b> Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras organizações.						
<b>Meta:</b> Implantar política de sistematização de informações comparativas.						
<b>Indicador:</b> Quantidade de informações comparativas; Número de IES analisadas como referências.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Definir metodologia a ser utilizada.	Verificar os indicadores de desempenho para fins de comparação, as fontes de informações; os critérios para obtenção de	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Fevereiro de 2019	UNILA	Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites">http://www.gespublica.gov.br/sites</a> )	-

	fontes comparativas, entre outros.				<a href="#">/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf</a> ), Ciclo PDCA.	
Elaborar política de sistematização de informações comparativas.	Formalizar sistematização.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Março de 2019	UNILA	Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf</a> ), Ciclo PDCA.	-
Realizar primeira rodada de coleta de informações comparativas.	Fomentar o repositório.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Abril de 2019	UNILA	Pesquisa junto às IES.	-
Organizar relatório de informações comparativas.	Divulgar as informações comparativas para a comunidade acadêmica.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Junho de 2019	UNILA	Relatório, site, reuniões.	-

#### Critério Cidadãos-usuários

**Oportunidade de Melhoria:** Implantação de mecanismo para avaliar a imagem institucional da UNILA.

**Responsável sugerido:** Secretaria de Comunicação Social / Reitoria.

**Alínea:** A imagem institucional é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.

**Meta:** Atingir 70% do público-alvo como respondentes da pesquisa.

**Indicador:** % de questionários respondidos em relação aos enviados.

O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Definir referencial metodológico a ser utilizado.	Identificar variáveis a serem analisadas.	Secretaria de Comunicação Social	Junho de 2018	UNILA	<i>Brainstorming, Benchmarking</i> junto à outras universidades que já aplicaram pesquisas de imagem.	-
Aplicar pesquisa junto ao público interno e externo.	Mensurar a imagem da UNILA.	Secretaria de Comunicação Social	Agosto de 2018	UNILA	Questionários online e presenciais.	-
Compilar resultados acerca da imagem.	Consolidar dados obtidos.	Secretaria de Comunicação Social	Novembro de 2018	UNILA	Reuniões.	-
Divulgar os resultados no site institucional.	Divulgar os resultados para a comunidade acadêmica.	Secretaria de Comunicação Social / Reitoria	Dezembro de 2018	UNILA	Relatório e site.	-

<b>Critério Cidadãos-usuários</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Estruturação de processo de consulta/pesquisa sobre a percepção e expectativas a respeito da qualidade e da eficácia da atuação institucional na prestação de serviço.						
<b>Responsável sugerido:</b> Ouvidoria.						
<b>Alínea:</b> Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.						
<b>Meta:</b> Atingir 70% do público-alvo como respondentes da pesquisa.						
<b>Indicador:</b> Percentual de beneficiários satisfeitos; Grau de conformidade dos serviços; Pontualidade dos serviços; Percentual de atendimentos realizados no prazo.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Definir e monitorar indicadores relacionados à qualidade dos serviços.	Verificar o que será avaliado pelos cidadãos-usuários.	Ouvidoria	Julho de 2018	UNILA	Guia metodológico do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf</a> ), Ciclo PDCA.	-
Elaborar pesquisa sobre a percepção e expectativas dos cidadãos.	Verificar a percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços.	Ouvidoria	Setembro de 2018	UNILA	Guia metodológico do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf</a> ), Ciclo PDCA.	-

<b>Critério Interesse público e Cidadania</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Estruturação de metodologia de identificação dos aspectos sociais, econômicos e ambientais resultantes dos produtos, processos e instalações da UNILA.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura.						
<b>Alínea:</b> Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.						
<b>Meta:</b> Identificar os impactos gerados pela UNILA na região.						
<b>Indicador:</b> % de questionários respondidos em relação aos enviados; Contador de acessos/visitas ao site institucional e mídias sociais.						



O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Efetuar levantamento das práticas, processos e procedimentos disponíveis na universidade, além dos requisitos legais e regulamentares.	Verificar os resultados gerados pela instituição na região.	Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura	Julho de 2018	UNILA	Guia metodológico do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf</a> ), Ciclo PDCA.	-
Implantar pesquisa de opinião para identificar se a sociedade conhece os produtos, serviços e ações desenvolvidas pela universidade na região (em conjunto com a pesquisa de qualidade do critério anterior).	Estimular e facilitar o acesso e conhecimento aos canais de comunicação da universidade, de modo a demonstrar os resultados gerados e proporcionar a efetiva democratização das informações.	Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura / Ouvidoria	Setembro de 2018	UNILA	Questionários online e presenciais.	-

<b>Critério Informação e Conhecimento</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Implantação de um ciclo de gestão do conhecimento (GC) que contemple: i) captação ou criação do conhecimento necessário para atingir os objetivos; ii) compartilhamento do conhecimento; e iii) aplicação do conhecimento.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.						
<b>Alínea:</b> São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).						
<b>Meta:</b> Elaborar proposta de plano de gestão do conhecimento.						
<b>Indicador:</b> Número de pessoas capacitadas.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Designar equipe responsável.	Conduzir trabalhos de elaboração.	Reitoria	Fevereiro de 2019	UNILA	Portaria de designação.	-
Elaborar proposta de GC.	Elaborar proposta que contemple: captação ou criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.	Equipe responsável designada	Junho de 2019	UNILA	Ciclo KDCA, Reuniões de <i>brainstorming</i> , comunidades de prática e Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites">http://www.gespublica.gov.br/sites</a>	-

					<a href="/default/files/documentos/modelo_d_e_gestao_do_conhecimento_para_a_administracao_publica_brasileira_livro.pdf">/default/files/documentos/modelo_d_e_gestao_do_conhecimento_para_a_administracao_publica_brasileira_livro.pdf</a> .	
Apresentar e validar proposta junto a Reitoria.	Verificar a adequação da proposta à realidade institucional.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Agosto de 2019	UNILA	Reunião.	-
Capacitar em gestão do conhecimento, no mínimo, 1 servidor por unidade.	Disseminar o conceito de gestão do conhecimento.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Setembro de 2019	UNILA	Cursos de capacitação.	-

<b>Critério Informação e Conhecimento</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Sistematização de um repositório institucional para gestão do conhecimento.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças.						
<b>Alínea:</b> São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.						
<b>Meta:</b> Implantar repositório institucional.						
<b>Indicador:</b> Número de conhecimentos identificados.						
<b>O Que</b>	<b>Por quê</b>	<b>Quem</b>	<b>Prazo</b>	<b>Local</b>	<b>Como</b>	<b>Recursos (R\$)</b>
Identificar e reconhecer o acervo de conhecimentos críticos da universidade.	Facilitar a gestão do conhecimento na universidade.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Junho de 2019	UNILA	Diagrama de Pareto, Diagrama de espinha-de-peixe, comunidades de prática.	-
Definir o repositório tecnológico adequado para acessibilidade desses conhecimentos.	Facilitar a gestão do conhecimento na universidade.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura	Agosto de 2019	UNILA	<i>Brainstorming</i> , reuniões com a equipe de tecnologia da informação.	-

<b>Critério Informação e Conhecimento</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Estruturação de uma área específica (núcleo, divisão, departamento) para atuar com gestão do conhecimento na universidade.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.						
<b>Alínea:</b> Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.						
<b>Meta:</b> Criar área específica para gestão do conhecimento.						
<b>Indicador:</b> Número de servidores na área, Número de servidores capacitados.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Criar estrutura organizacional para gestão do conhecimento.	Facilitar a gestão do conhecimento na universidade.	Reitoria	Dezembro de 2018	UNILA	Manual de Procedimentos de Reestruturação e Regimento Interno das Unidades da UNILA, Portaria.	-
Alocar servidores para a área de GC.	Facilitar a gestão do conhecimento na universidade.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Fevereiro de 2019	UNILA	Portaria de movimentação.	-
Capacitar servidores em gestão do conhecimento.	Apoiar as demais áreas em GC.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Abril de 2019	UNILA	Cursos de capacitação.	-

<b>Critério Pessoas</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e medidas para superar as deficiências.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.						
<b>Alínea:</b> A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.						
<b>Meta:</b> Mapear os processos de todas as áreas da universidade.						
<b>Indicador:</b> Número de áreas com mapeamento de processos realizado.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Designar equipe responsável.	Conduzir trabalhos de mapeamento.	Reitoria	Junho de 2018	UNILA	Portaria de designação.	-
Atualizar os processos-chave das áreas-fins e mapear as competências associadas a eles.	Verificar gargalos e pontos fortes das áreas fins.	Equipe designada / Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Dezembro de 2018	UNILA	Fluxogramas, Guia de Gestão de Processos do Gespública ( <a href="http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf">http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf</a> ) e Manual de Mapeamento de Processos UNILA.	-

Mapear os processos-chave e competências das áreas-meio.	Verificar gargalos e pontos fortes das áreas meio.	Equipe designada / Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Junho de 2019	UNILA	Fluxogramas, Guia de Gestão de Processos do Gespública ( <a href="http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf">http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf</a> ) e Manual de Mapeamento de Processos UNILA.	
Readequar os sistemas de trabalho de acordo com o mapeamento dos processos.	Compatibilizar sistemas de trabalho e processos.	Equipe designada / Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Dezembro de 2019	UNILA	Fluxogramas, Guia de Gestão de Processos do Gespública ( <a href="http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf">http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf</a> ) e Manual de Mapeamento de Processos UNILA.	

<b>Critério Pessoas</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Estruturação de metodologia de dimensionamento de pessoal para a UNILA.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.						
<b>Alínea:</b> As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.						
<b>Meta:</b> Elaborar metodologia de dimensionamento de pessoal.						
<b>Indicador:</b> Número de pessoas designadas para o GT; Número de movimentações de pessoal realizadas; Número de áreas atendidas com as movimentações.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Criação de novo Grupo de Trabalho ou continuidade do GT já instituído.	Conduzir os trabalhos de dimensionamento.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Março de 2018	UNILA	Portaria.	-
Definir parâmetros específicos para as diferentes unidades (áreas meio e fim).	Facilitar a movimentação de pessoal.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Junho de 2018	UNILA	<i>Benchmarking</i> , Reuniões, Matriz GUT.	-
Implantar a metodologia de dimensionamento de pessoal em módulo	Adequar pessoas e processos de trabalho.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças /	Outubro de 2018	UNILA	<i>Benchmarking</i> , Reuniões, Matriz GUT.	-

específico do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.		Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas				
--	--	-----------------------------------	--	--	--	--

Critério Pessoas						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Implantação da gestão de desempenho com foco em competências						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.						
<b>Alínea:</b> Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.						
<b>Meta:</b> Implantar gestão de competências na UNILA.						
<b>Indicador:</b> Número de competências necessárias x número de competências existentes.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização.	Identificar as competências mais importantes para a universidade.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Fevereiro de 2019	UNILA	<i>Benchmarking</i> , Reuniões, Guia para Mapeamento de Competências do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf</a> ).	-
Realizar o levantamento das competências dos servidores.	Verificar as competências disponíveis.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Agosto de 2019	UNILA	<i>Benchmarking</i> , Reuniões, Guia para Mapeamento de Competências do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf</a> ).	-
Compatibilizar as competências desejáveis ou necessárias e as existentes na IES.	Verificar gargalos e pontos fortes relacionados às competências.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Outubro de 2019	UNILA	<i>Benchmarking</i> , Reuniões, Guia para Mapeamento de Competências do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf</a> ).	-
Estabelecer sistema específico de avaliação de desempenho por	Implantar gestão de desempenho por competências.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Novembro de 2019	UNILA	Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites">http://www.gespublica.gov.br/sites</a>	-

competências para membros da alta administração e outro para os demais servidores.						<a href="#">/default/files/documentos/manual_d_e_orientacao_para_a_gestao_do_de_sempenho.pdf</a> .	
Estabelecer padrões e indicadores que orientem as nomeações para os cargos comissionados e funções gratificadas, a partir das competências identificadas.	Implantar gestão de desempenho por	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Novembro de 2019	UNILA		Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual_d_e_orientacao_para_a_gestao_do_de_sempenho.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual_d_e_orientacao_para_a_gestao_do_de_sempenho.pdf</a> ).	-

<b>Critério Processos</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Implantação de sistemática para modelagem de sistemas/processos, que considere a sequência: estratégias → processos → estrutura → recursos.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.						
<b>Alínea:</b> Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão institucional.						
<b>Meta:</b> Elaborar metodologia sistematizada de concepção de novos processos ou adequação/ avaliação dos processos existentes.						
<b>Indicador:</b> Número de processos mapeados; Número de processos readequados.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Designar equipe responsável.	Conduzir trabalhos de elaboração.	Reitoria	Março de 2018	UNILA	Portaria de designação.	-
Elaborar proposta de metodologia.	Definir critérios para modelagem de processos.	Equipe responsável designada	Julho de 2018	UNILA	Fluxogramas, Guia de Gestão de Processos do Gespública ( <a href="http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf">http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf</a> ) e Manual de Mapeamento de Processos UNILA.	-
Apresentar e validar proposta junto a Reitoria.	Verificar a adequação da proposta à realidade institucional.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Agosto de 2018	UNILA	Reunião.	-

Implantar sistemática de modelagem de processos.	Definir os processos, estrutura e recursos necessários para o atingimento das estratégias da UNILA.	Todas as áreas da UNILA	Dezembro de 2018	UNILA	Reunião, Portaria.	-
--	---	-------------------------	------------------	-------	--------------------	---

<b>Critério Processos</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Estabelecer um padrão de trabalho (POP) para monitoramento e refinamento de processos.						
<b>Responsável sugerido:</b> Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.						
<b>Alínea:</b> Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas; e os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.						
<b>Meta:</b> Padrão de trabalho (POP) elaborado.						
<b>Indicador:</b> Número de POPs.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Definir modelo de POP.	Elaborar modelo para monitoramento e refinamento de processos.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Julho de 2018	UNILA	<i>Benchmarking</i> , Reuniões, Diagrama de Pareto, Diagramas de espinha-de-peixe.	-
Disponibilizar o POP.	Disseminar aos servidores.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Dezembro de 2018	UNILA	Site, E-mail, Boletins Internos, Reuniões.	-
Acompanhar o POP.	Atualizar o mapeamento de processos da UNILA.	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças / Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	A partir de janeiro de 2019	UNILA	Reuniões, PDCA.	-

<b>Critério Resultados</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Adequação da Carta de Serviços ao Usuário nos moldes do Decreto nº 9.094/2017.						
<b>Responsável sugerido:</b> Secretaria de Comunicação Social / Ouvidoria.						
<b>Alínea:</b> Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.						

<b>Meta:</b> Atualizar e divulgar a Carta de Serviços.						
<b>Indicador:</b> Contador de visitas à Carta de Serviços ao Usuário.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Pesquisar cartas de outras universidades.	Verificar boas práticas adotadas.	Secretaria de Comunicação Social / Ouvidoria	Abril de 2018	UNILA	<i>Benchmarking.</i>	-
Atualizar a Carta de Serviços da UNILA.	Adequar o documento conforme a legislação.	Secretaria de Comunicação Social / Ouvidoria	Junho de 2018	UNILA	Reuniões, Decreto nº 9.094/2017.	-
Divulgar a Carta de Serviços da UNILA.	Disseminar as informações sobre a IES para a comunidade acadêmica.	Secretaria de Comunicação Social / Ouvidoria	Julho de 2018	UNILA	Site.	-

<b>Critério Resultados</b>						
<b>Oportunidade de Melhoria:</b> Implantação de processo de definição, divulgação, monitoramento e <i>feedback</i> dos padrões de atendimento ao cidadão-usuário						
<b>Responsável sugerido:</b> Ouvidoria.						
<b>Alínea:</b> Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.						
<b>Meta:</b> Implantar (definir, divulgar, monitorar, dar <i>feedback</i> ) efetivamente os padrões de atendimento ao cidadão-usuário.						
<b>Indicador:</b> Percentual de beneficiários satisfeitos; Grau de conformidade dos serviços; Pontualidade dos serviços; Percentual de atendimentos realizados no prazo; Percentual de questionários respondidos em relação aos enviados.						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Designar equipe responsável.	Conduzir processo de implantação de padrões de atendimento.	Reitoria	Fevereiro de 2019	UNILA	Portaria de designação.	-
Realizar pesquisa de satisfação dos cidadãos-usuários.	Avaliar a satisfação.	Ouvidoria	Abril de 2019	UNILA	Guia metodológico do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf</a> ), Ciclo	-



					PDCA, Guia metodológico do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação do Gespública ( <a href="http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf">http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf</a> ), Escala <i>Servqual</i> , questionários online e presenciais.	
Catalogar as propostas / melhorias colhidas junto ao cidadão-usuário	Verificar possibilidades de melhorias.	Ouvidoria	Junho de 2019	UNILA	Relatório.	-
Divulgar o resultado da avaliação a todos os usuários dos produtos e serviços oferecidos pela universidade.	Disseminar os resultados para a comunidade acadêmica.	Ouvidoria	Agosto de 2019	UNILA	Relatório e site.	-