

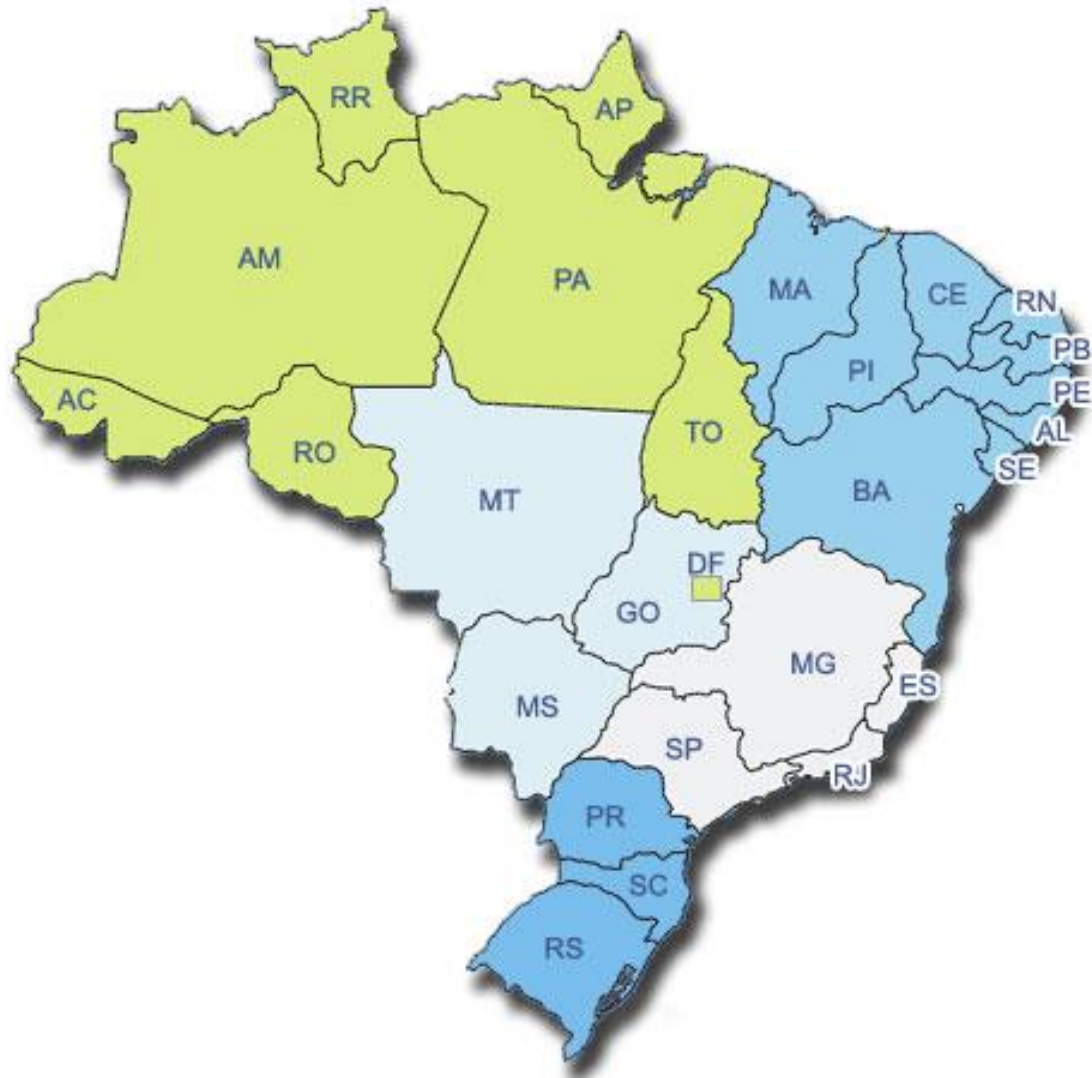
As Universidades Públicas Federais e os Órgãos de Controle – Desafios para uma gestão de qualidade

63



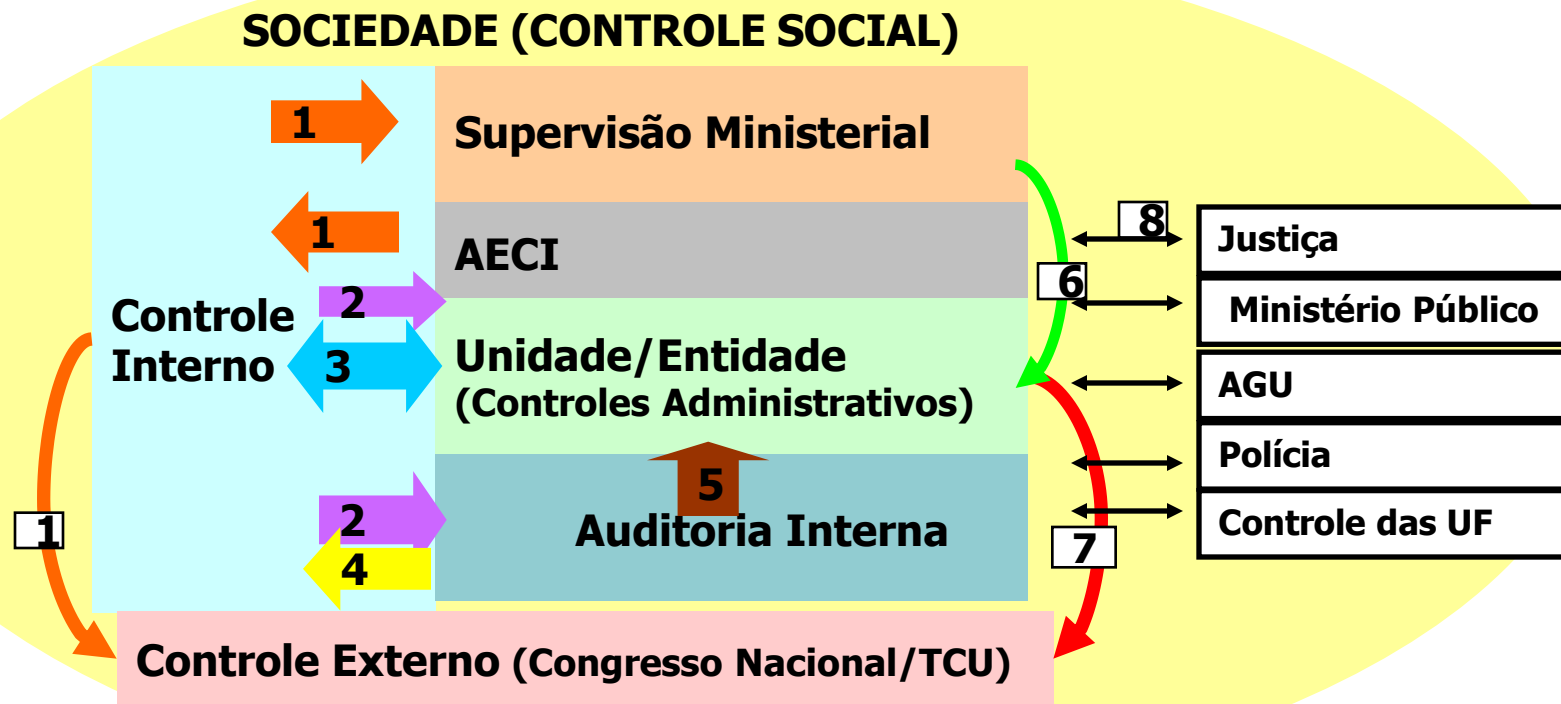
Universidades federais





O desafio do Controle é do tamanho do Brasil

Rede de Controle



Legenda das Setas

1	Apoio
2	Supervisão Técnica/Orientação Normativa
3	Aprimoramento da Gestão Pública
4	Validação do Planejamento e Resultados dos Trabalhos
5	Validação dos Controles Internos
6	Supervisão
7	Apresentação e Julgamento de Contas
8	Troca de Informações

DOTAÇÃO DIRETORIA SOCIAL – SFC/CGU		
Órgão	Dados	Total
MS	Programas	12
	Ações	145
	Dotação Atualizada	106.080.917.465,00
MEC	Programas	13
	Ações	97
	Dotação Atualizada	107.384.964.016,00
MDS	Programas	10
	Ações	47
	Dotação Atualizada	68.607.635.321,00
MJ	Programas	9
	Ações	52
	Dotação Atualizada	11.973.336.662,00
Quantidade de Programas		44
Quantidade de Ações		341
Soma de dotação Atualizada		294.046.853.464,00

Fonte: Siafi/ Fev 2014

Instituições Federais de Ensino

63



Universidades federais

41



Entidades da rede federal de ensino científico e tecnológico



Trabalhos Realizados pela CGU

Tipos	2011	2012	2013	2014 *
Auditoria Anual de Contas	50	50	12	15
Acompanhamento da Gestão	111	106	129	25
Avaliação dos Resultados da Gestão - ARG Avaliativa	-	-	17	36 **
Demandas Externas	14	19	11	13
Avaliação da Auditoria Interna	41	51	54	60 **
TOTAL	216	226	223	149

(*) Acumulado até Setembro

(**) Ações de Controle em Execução

Execução das Ações de Controle

- 1 Leitura dos procedimentos
- 2 Leitura dos questionários
- 3 Realização da ação de controle
- 4 Elaboração de Registros (formulários no Ativa)
- 5 Upload dos papéis de trabalho referentes aos registros
- 6 Versão preliminar do relatório
- 7 Revisão do relatório e papéis de trabalho
- 8 Revisão da UCI Demandante
- 9 Homologação da OS e geração do relatório
- 10 Encaminhamento do relatório aos interessados
- 11 Publicação do Relatório na Internet

Exemplo: Avaliação dos resultados da Gestão

Tema: Atuação dos Docentes no Ensino, Pesquisa e Extensão

Objetivo

Avaliar os critérios e procedimentos que envolvem a consecução de atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão, sob os seguintes aspectos:

- Programação de atividades acadêmicas;
- Distribuição das atividades dos professores entre ensino, pesquisa e extensão;
- Controles dos resultados das pesquisas;
- Volume de produção em atividades de extensão;
- Contratação de professores temporários;
- Alteração do regime de trabalho de docentes.

Métodos e Técnicas Utilizadas

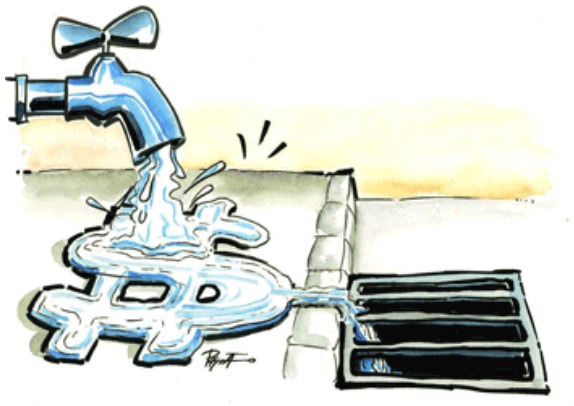
- Reunião com os Pró-Reitores de Ensino, Pesquisa e Extensão, com os Diretores dos Institutos e com os chefes de Departamento;
- Observação, por amostragem nos departamentos da universidade, do efetivo cumprimento de carga horária de aula;
- Entrevista com o corpo docente e discente;
- Observação dos controles internos administrativos da IFE no que se refere à existência de procedimentos formalizados e normativos para orientação dos pesquisadores.

Riscos e incertezas do mundo real

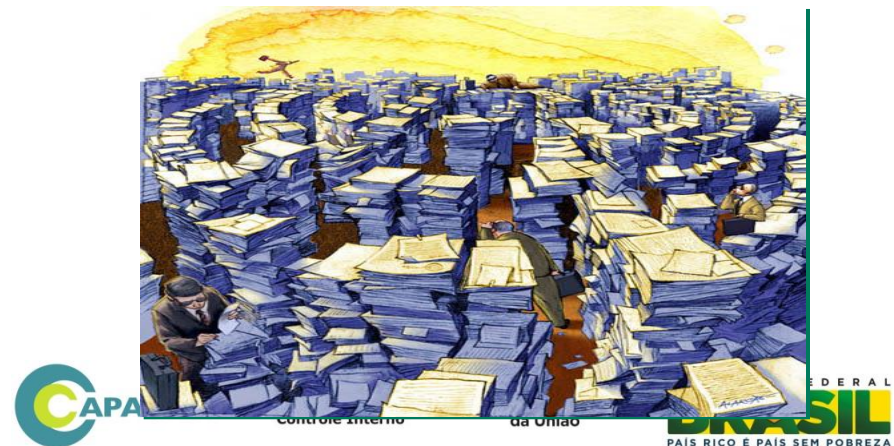
Desconhecimento



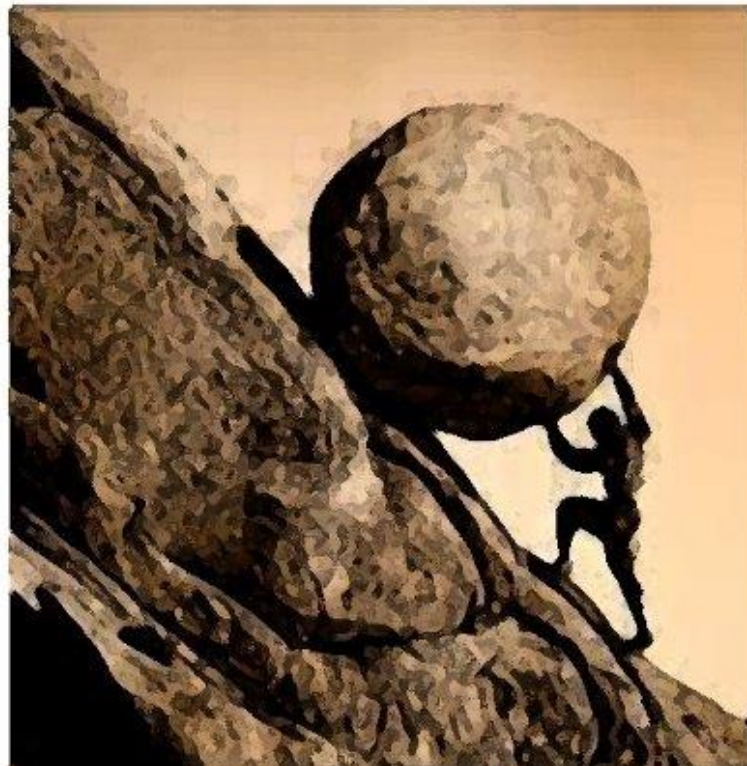
Desperdício



Burocracia



Obstáculos



1. *Baixa qualidade de algumas recomendações (inexequíveis, não monitoráveis, sem objetividade, sem atacar a causa)*



2. Existência de gestores com baixa capacidade de governabilidade sobre seus processos



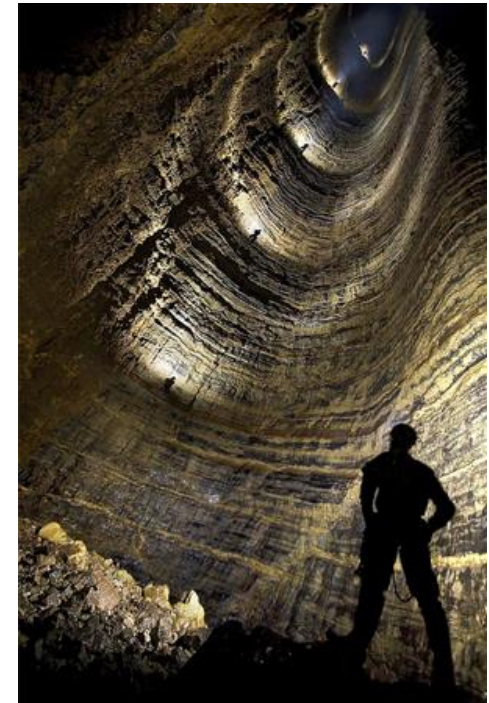
3. Dificuldade de acesso as informações suficientes e tempestivas



4. Existência de vários agentes controlando e dificuldade no processo de implementação das diversas recomendações



5. Descrença de que a recomendação pode ser um instrumento de melhoria da gestão



Que alternativas dispomos?



1. Diálogo com o gestor



2. Reuniões de busca conjunta de soluções



3. Capacitação e sensibilização dos agentes envolvidos



4. Implementação de um Plano de providências Permanente

- Consolida as recomendações
- Acompanha as providências
- Dimensiona as tarefas

5. Acompanhamento e mensuração dos benefícios



Gestão com qualidade nas Universidades

EBSERH
Expansão

REUNI
PROUNI

Ensino

Pesquisa
Extensão

Universidades

Fundações de Apoio

Pós-Graduação

Gestão

Gestão de Pessoas

O que é qualidade?

Grau em que um conjunto de características inerentes a um produto ou serviço satisfaz os requisitos (as expectativas, as necessidades) previamente definidos.

A qualidade, portanto, decorre da comparação do resultado com parâmetros anteriormente estabelecidos.

Que armas podem
ser usadas nessa
batalha?



Pelo menos cinco

Transparência

Planejamento

Articulação

Indicadores

Método

GOVERNANÇA

A boa governança no setor público permite:

- a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- f) dialogar com e prestar contas à sociedade;
- g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;

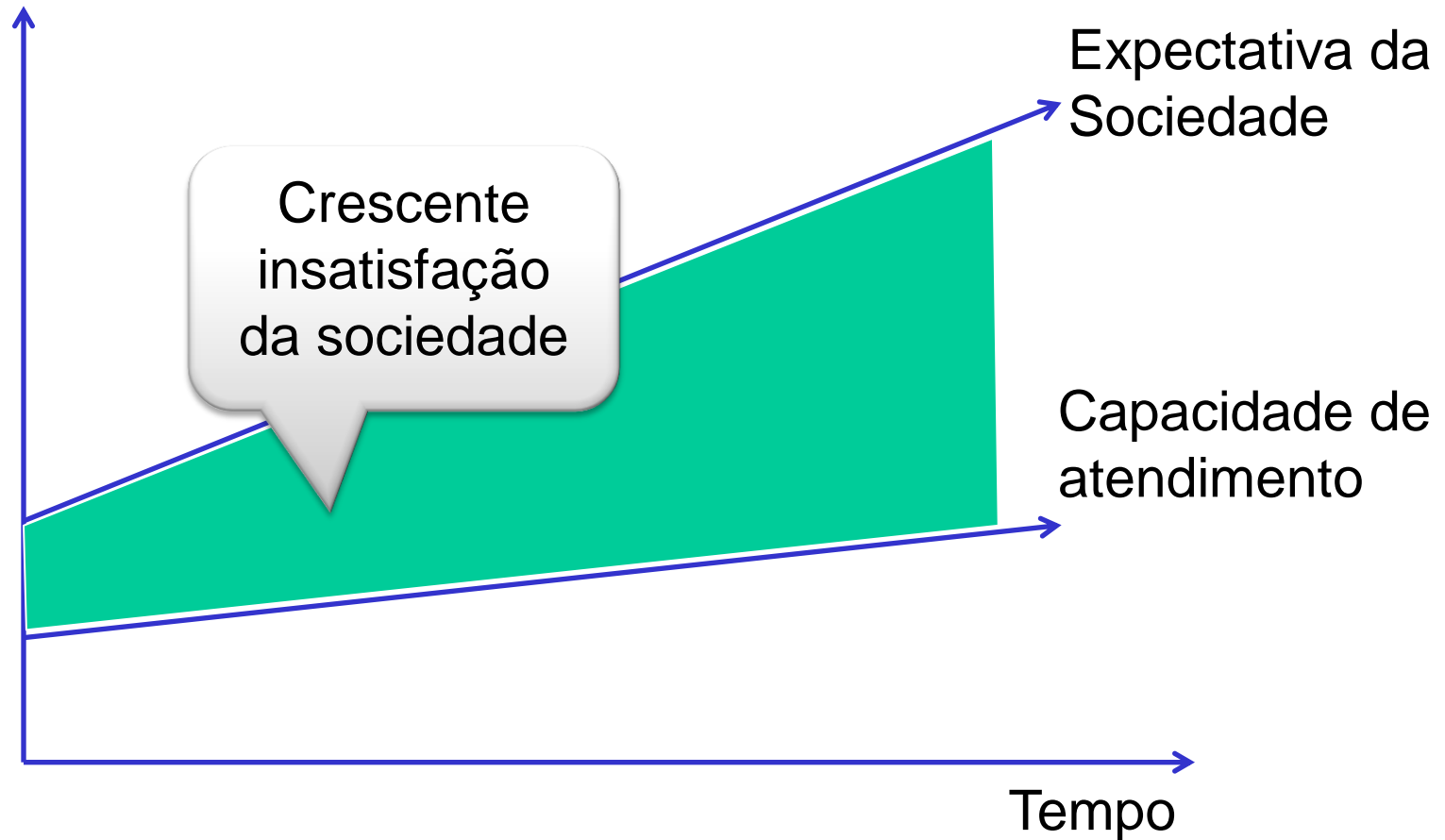
- h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- j) institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e
- p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

Gestão de Qualidade



RESULTADOS

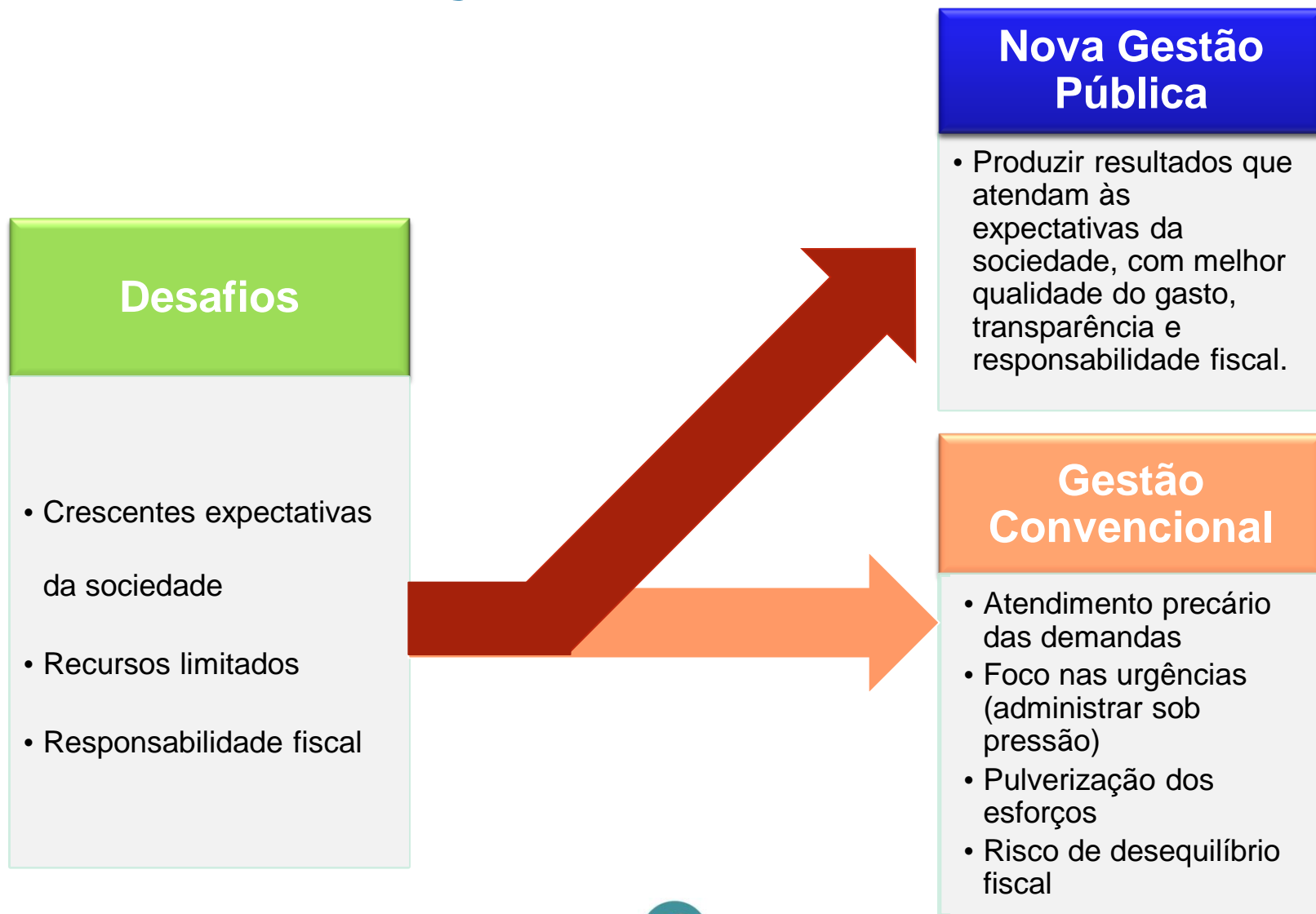
Problemas que afetam a qualidade



Outros problemas

- Pulverização dos esforços com baixo rendimento
- Atraso e cancelamento de ações
- Descontinuidade dos recursos
- Excesso de restrições
- Falta de informações gerenciais confiáveis e em tempo hábil
- Gestão pressionada pelas urgências

Mudança de Patamar



Mudança de modelo de Gestão Pública

BUROCRÁTICO

- Foco no Processo
- Definição de procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços.
- Controle de procedimentos

GERENCIAL

- Foco nos resultados
- Combate o nepotismo e a corrupção
- Define Indicadores de Desempenho

Planejamento Estratégico

- Revisão da **Missão, se necessário**;
- **Visão** - Onde as Universidades querem chegar no prazo de 3 a 5 anos;
- A análise cuidadosa dos ambientes internos e externos (**análise SWOT** – pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças);
- A definição dos **Objetivos e Estratégias** anuais da organização de forma alinhada e integrada;
- A determinação dos **Indicadores de Desempenho**;
- Acompanhar cada indicador de desempenho.

Onde Podemos Chegar?

EFICIÊNCIA

- Aceleração da execução e redução de custos

EFETIVIDADE

- Mais resultados que atendam a demanda da sociedade (qualidade)

EFICÁCIA

- Mais entregas para a sociedade (atendimento)

Conclusão

■ Gestão de qualidade com foco nos resultados **requer**:

1. Foco nos clientes;
2. Método Gerencial para Manter e Melhorar resultados;
3. Definição e medição de resultados (Indicadores de Desempenho);
4. Liderança e compromisso dos gestores.

Obrigado!

Luiz Gonzaga Alvares de Oliveira
Coordenador-Geral da DSEDU
Controladoria-Geral da União

Luiz.oliveira@cgu.gov.br
2020-7125