

**GOVERNANÇA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA:
BENCHMARKING COM UNIVERSIDADES
BRASILEIRAS**

GOVERNANCE AT THE UNIVERSITY OF BRASÍLIA: BENCHMARKING WITH
BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITIES

GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD DE BRASÍLIA: BENCHMARKING CON
LAS UNIVERSIDADES FEDERALES DE BRASÍLIA

Fernanda Leite Ferreira da Silva

Graduada em Administração pela Universidade Católica de Brasília
Instituição: Universidade Católica de Brasília
Endereço: Brasília, Distrito Federal, Brasil
E-mail: fleite74@gmail.com

Alexandre Nascimento de Almeida

Doutor em Economia Florestal pela Faculdade UnB de Planaltina (FUP)
Instituição: Universidade de Brasília (UnB)
Endereço: Brasília, Distrito Federal, Brasil
E-mail: alexalmeida@unb.br

Nayara Guetten Ribaski

Doutoranda em Sustentabilidade Ambiental e Urbana
Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Endereço: Curitiba, Paraná, Brasil
E-mail: nayribaski@hotmail.com

RESUMO

A Universidade de Brasília – UnB gastou, segundo seu Relatório de Gestão de 2018, 84% dos seus recursos com despesas de pessoal. Assim, diante de um crescimento das aposentadorias dos servidores da universidade e as restrições orçamentárias, a governança da UnB torna-se um desafio. Por meio de orientações do Ministério do Planejamento, de bases de dados do Tribunal de Contas da União foi possível comparar a UnB às demais universidades federais. Constatou-se que a UnB, em relação às demais universidades, encontra-se bem estruturada em termos de planejamentos e normatizações, isto é, nos aspectos estratégicos. Contudo, em relação aos aspectos operacionais, ou seja, na implementação de medidas concretas que visem mitigar os riscos organizacionais, a UnB está muito incipiente, pior do que a média nacional das universidades federais brasileiras.

Palavras-chave: gestão universitária, gestão pública, ensino superior, UnB.

ABSTRACT

According to its 2018 Management Report, the University of Brasília – UnB spent 84% of its resources on personnel expenses. Therefore, given the increase in retirements of university employees and budgetary constraints, UnB's governance becomes a challenge.



Through guidelines from the Ministry of Planning and databases from the Federal Court of Auditors, it was possible to compare UnB with other federal universities. It was found that, in relation to other universities, UnB is well structured in terms of planning and regulations, that is, in strategic aspects. However, in relation to operational aspects, that is, in the implementation of concrete measures aimed at mitigating organizational risks, UnB is very incipient, worse than the national average of Brazilian federal universities.

Keywords: university management, public management, higher education, UnB.

RESUMEN

Según su Informe de Gestión de 2018, la Universidad de Brasilia – UnB gastó el 84% de sus recursos en gastos de personal. Así, ante un aumento de las jubilaciones de los empleados universitarios y de las restricciones presupuestarias, la gobernanza de la UnB se convierte en un desafío. A través de directrices del Ministerio de Planificación y bases de datos del Tribunal de Cuentas Federal, fue posible comparar la UnB con otras universidades federales. Se constató que la UnB, en relación con otras universidades, está bien estructurada en términos de planificación y normativa, es decir, en aspectos estratégicos. Sin embargo, en relación a los aspectos operativos, es decir, en la implementación de medidas concretas destinadas a mitigar los riesgos organizacionales, la UnB es muy incipiente, peor que el promedio nacional de las universidades federales brasileñas.

Palabras clave: gestión universitaria, gestión pública, educación superior, UnB.

1 INTRODUÇÃO

A Universidade de Brasília – UnB foi inaugurada em 21 de abril de 1962 e iniciou suas atividades com 462 alunos matriculados nos cursos de graduação em Direito, Administração, Economia, Literatura Brasileira, Arquitetura e Urbanismo. Em 2020, os números da UnB são: 2.607 docentes, 3.205 servidores técnico-administrativos, 40.501 estudantes de graduação e 8.915 de pós-graduação, distribuídos em 147 cursos de graduação e 355 cursos de pós-graduação *strictu sensu*. Perto de completar 60 anos a UnB já formou quase 170 mil estudantes (UnB, 2021).

Uma preocupação da UnB é que o seu quadro geral de pessoal se encontra envelhecido e a perspectiva é de um elevado número de aposentadorias nos próximos anos. Essa situação acarreta uma perspectiva negativa no orçamento da instituição, pois mesmo quando um servidor aposenta os gastos com sua aposentadoria continuam como parte da folha de pagamento. Portanto, a UnB se encontra em um cenário crítico, dado o



crescimento com gasto de pessoal, o montante de recursos destinados para pagar despesas correntes e realizar investimentos torna-se limitado.

Diante da perspectiva apontada, avanços na qualidade da governança da UnB são fundamentais, pois apenas com uma gestão organizacional eficiente a universidade conseguirá se manter entre as principais do Brasil. Nesse contexto, se faz importante considerar uma técnica de gestão organizacional, que vem se destacando e ganhando força, é a técnica do *benchmarking* (Martins *et al.*, 2010). Segundo Araújo (2001, p. 185) a premissa da técnica do *benchmarking* está em “explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma instituição, concorrente ou não, diante de determinado problema”.

Para Araújo (2001) existem três tipos de *benchmarking*: o interno, o competitivo e o funcional. O interno é desenvolvido e praticado dentro da própria organização, em que é procurado as melhores práticas internas, objetivando disseminá-las para todas as áreas. No *benchmarking* competitivo as ações são diretamente orientadas para detectar as melhores práticas dos concorrentes. No *benchmarking* funcional o foco está em identificar técnicas interessantes adotadas por organizações tidas como excelentes, porém não necessariamente concorrentes (Martins *et al.*, 2010).

O presente estudo adota a técnica do *benchmarking* funcional, tendo como objetivo comparar o nível de alguns aspectos de governança da UnB com o conjunto das outras universidades federais brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Berle e Means (1932) desenvolveram um dos primeiros estudos acadêmicos tratando de assuntos correlatos à governança, ressaltando que é papel do Estado regular as organizações privadas. Nessa esteira, no começo da década de 90, momento histórico marcado por crises financeiras, o Banco da Inglaterra criou uma comissão para elaborar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, trabalho que resultou no Cadbury Report. Em 1992, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO publicou o *Internal control - integrated framework*. Anos mais tarde, em 2002, depois de escândalos envolvendo as demonstrações contábeis fraudulentas ratificadas por empresas de auditorias, publicou-se, nos Estados Unidos, a



Lei Sarbanes-Oxley, cujo objetivo era melhorar os controles para garantir a fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros (Tribunal de Contas da União – TCU, 2014).

Segundo TCU (2018a), com vistas a apoiar a investigação independente e induzir à melhoria da governança, fundou-se o *European Corporate Governance Institute* – ECGI. Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, documento que ainda hoje é tido como referência no tema gestão de riscos. Nos anos que se seguiram, dezenas de países passaram a se preocupar com aspectos relacionados à governança e diversos outros códigos foram publicados. Atualmente, o G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos) e organizações como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional – FMI e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE dedicam-se a promover a governança.

Segundo Bernini (2015), especificamente no que se refere ao setor público brasileiro, a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Esse contexto propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas. Nos anos seguintes outros trabalhos foram publicados, como o estudo nº 13, *Boa Governança no Setor Público*, da *International Federation of Accountants* – IFAC, publicado em 2001.

Segundo TCU (2018a), o *Australian National Audit Office* publicou, em 2003, o Guia de melhores práticas para a governança no setor público, em que ratifica os princípios preconizados pela IFAC e acrescenta outros três: liderança, compromisso e integração. Essa tendência de tornar o setor público mais eficiente e ético foi reforçada pela publicação conjunta em 2004 — pelo *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* – CIPFA e pelo *Office for Public Management Ltd* – OPM - do Guia de padrões de boa governança para serviços públicos, cujos princípios alinham-se aos já apresentados, com ênfase na eficiência e na eficácia (TCU, 2018a).

Conforme Bernini (2015), além da IFAC, do CIPFA e do OPM, organizações como o *Independent Commission for Good Governance in Public Services* – ICGGPS; o Banco Mundial; e o *Institute of Internal Auditors* – IIA avaliaram as condições



necessárias à melhoria da governança nas organizações públicas e concordaram que, para melhor atender aos interesses da sociedade, é importante garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada).

Segundo TCU (2014), 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 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). No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança.

No que se refere a análise da Governança o TCU realiza de forma recorrente a avaliação de governança dos órgãos públicos. São realizados Levantamentos que contém questionários envolvendo questões afetas a liderança, planejamento e controle e verifica-se o grau de maturidade da gestão de riscos das entidades públicas federais (TCU, 2018b).



3 MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa compara, por meio de vários aspectos de governança, a UnB com a média de outras universidades federais brasileiras. As universidades federais brasileiras consideradas para o cômputo da média encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1. Universidades Federais consideradas na pesquisa

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

Universidade Federal do Oeste da Bahia	Universidade Federal de Alfenas	Universidade Federal da Fronteira Sul
--	---------------------------------	---------------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores

Os aspectos de governança comparados foram obtidos junto à base de dados do Levantamento de Governança do TCU (2018c). Essa base de dados apresenta informações relativas à forma como as organizações/instituições federais estão atuando em relação às áreas de pessoas, TI e contratações.

O TCU envia um questionário com 93 perguntas às Empresas Públicas, Ministérios, Tribunais, Instituições de ensino, Hospitais, dentre outros. Os dados das 488 organizações/instituições que responderam ao questionário estão disponíveis no *site* do TCU (2018c), dessas, 63 são instituições federais de ensino, objeto da presente pesquisa.

A análise pretende avaliar se a UnB destoa das demais Instituições Federais de Ensino Superior – IFES no tocante a dois aspectos estratégicos de governança: 1) Nível da Estrutura Interna de Governança e 2) Existência de Modelo de Gestão de Pessoas; e dois aspectos de operacionalização do gerenciamento de riscos: 1) Realização de Avaliação de Desempenho e 2) Implementação do Modelo de Gestão de Riscos. Assim, é possível avaliar como a UnB se encontra em relação às outras instituições federais quanto à governança, bem como possibilita analisar se a UnB possui uma estrutura operacional condizente com as informações estratégicas que declara possuir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados variaram dentro de uma escala entre 0 e 1, onde o aumento da magnitude do valor (mais próximo de 1) indicou uma melhor situação nas variáveis: Nível Estratégico a partir da avaliação do Nível de Estrutura Interna de Governança e da Existência de Modelo de Gestão de Pessoal e Nível Operacional a partir da Realização de Avaliação de Desempenho e Existência de Modelo de Gestão de Riscos (Tabela 1).



Tabela 1: Comparação de Alguns Aspectos de Governança da UnB e das demais IFES (variação entre 0 e 1)

IFES	NÍVEL ESTRATÉGICO				NÍVEL OPERACIONAL			
	Nível de Estrutura Interna de Governança		Existência de Modelo de Gestão de Pessoal		Realização de Avaliação de Desempenho		Existência de Modelo de Gestão de Riscos	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Brasil	0,797	0,277	0,366	0,353	0,379	0,366	0,231	0,828
UnB	0,868	-	1	-	0,053	-	0,152	-

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do Levantamento do TCU (2018c)

Observa-se que a UnB, em relação a alguns aspectos estratégicos (Nível de Estrutura Interna de Governança e Existência de Modelo de Gestão de Pessoas), encontra-se acima da média das IFES. Em relação ao Nível de Estrutura Interna de Governança, a UnB apresentou ao Levantamento do TCU (2018c) resultado equivalente a (0,868) e as demais IFES uma média de (0,797) com um desvio padrão de (0,277), conforme Tabela 1. Isso implica que de uma forma geral aspectos estratégicos como normas, planejamento envolvendo áreas de liderança, estratégia e de controle estão, aparentemente, melhores estruturados na UnB do que na maioria das demais IFES. A título de exemplo, algumas ações que impactam esses aspectos na UnB e que merecem destaque são a criação de Grupo de Trabalho para Gestão de Riscos, a criação do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade, e a elaboração da Proposta de Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos.

Complementarmente a essa análise sobre alguns aspectos estratégicos, em relação ao Modelo de Gestão de Pessoas, a UnB destoa ainda mais das demais IFES, isto é, a UnB declara ter adotado integralmente um modelo para gerir a sua área de pessoal, obtendo resultado equivalente a (1), por outro lado as demais IFES declararam-se ainda em um estágio muito inicial na definição de um modelo de gestão de pessoal, com uma média de (0,366) e um desvio padrão de (0,353), conforme Tabela 1. Esses resultados podem ser corroborados com a análise do relatório de gestão da UnB de 2018, no qual a Fundação declara adotar procedimentos relacionados a processo de alocação, preenchimento da vacância, avaliação do perfil do corpo docente e dos técnicos-administrativos, dentre outros.

Por sua vez, para avaliar como a UnB e as demais IFES gerem suas áreas de pessoal, ou seja, como operacionalizam esses modelos, analisou-se a Existência de



Avaliação de Desempenho Voltada ao Alcance das Metas. Conforme se observa nas respostas apresentadas no Levantamento do TCU (2018c), a UnB tem uma das piores avaliações desse item, ou seja, apenas (0,053) enquanto a média das IFES estava em torno de (0,379), conforme Tabela 1.

O principal ponto que impacta o resultado da UnB se relaciona ao fato de que a UnB, diferentemente das outras IFES, está em um estágio muito inicial na avaliação de desempenho. Isto é, a UnB realiza avaliação de desempenho apenas para os servidores em estágio probatório, que segundo o Relatório de Gestão da UnB de 2018 (UnB, 2018) representou apenas 20% da força de trabalho, ou aproximadamente, 1180 servidores (736 técnicos-administrativos e 444 docentes). Por sua vez, outras IFES, como a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, possuem sistemas de pessoal (SIGRH) que facilitam a gestão de pessoal e o respectivo monitoramento do desempenho da área de pessoal.

Para dar continuidade à análise referente a aspectos operacionais da área de pessoal das IFES, e da UnB em especial, avaliou-se o item do questionário do TCU (2018c) referente à Existência de Modelo de Gestão e Riscos. A UnB apresentou um baixo nível de implementação de gestão de riscos de (0,152), tendo sido inferior à média das demais IFES (0,231). As IFES, dado o elevado desvio padrão (0,828), tiveram resultados que oscilaram significativamente, demonstrando que existem instituições que estão em estágio inicial e outras, em menor quantidade, que apresentam procedimentos bem definidos para a gestão de riscos.

Constata-se que a UnB e as demais IFES, ainda não conseguiram operacionalizar o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, editado pela Presidência da República, que dispõe sobre a política de governança e de gestão de riscos da administração (Brasil, 2017). Segundo o Relatório de Gestão da UnB de 2018 (UnB, 2018), a universidade tem se concentrado em promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção. E, conforme apresentada na presente pesquisa, a gestão de riscos abrange outros aspectos que não se resumem apenas a fraude e a corrupção, como por exemplo, riscos nas áreas de pessoal, de contratações e de Tecnologia da Informação – TI.

Observa-se que a UnB, na resposta referente à estruturação de governança e a modelos na área de pessoal, indicou que se encontrava em um bom nível, sobressaindo



em relação às demais instituições. Dessa forma, no que tange a alguns aspectos estratégicos de governança a UnB destoa da média das IFES, apresentando com uma boa atuação na área. Por sua vez, em relação a aspectos operacionais da gestão de risco, a UnB está em um nível bastante incipiente, ou seja, quando perguntada se realizava avaliação de desempenho para alcance das metas e sobre a existência de modelo de gestão dos riscos os resultados foram negativos, alcançando valores de 0,053 e 0,152, respectivamente (Tabela 1). Isto é, declarou que se encontrava um estágio inicial e preocupante.

Portanto, a primeira conclusão que se pode chegar é que a UnB tem se concentrado em medidas de normatização, criação de grupos e comitês, formulação de políticas e planejamento estratégico e tem conseguido operacionalizar pouco nas áreas críticas, isto é, ainda está em um estágio muito incipiente no que tange a medidas concretas de implementação efetiva de gestão de risco.

Em termos gerais, de forma complementar ao citado acima, dado que TCU (2018c) não compara individualmente os órgãos entrevistados, cabe destacar que o referido Tribunal ressalta que existe um alto percentual de universidades federais que estariam no estágio inicial de capacidade em “Estabelecer Modelo de Gestão de Riscos”. Segundo o Tribunal, esse resultado foi o mais preocupante dentre todas as práticas avaliadas e repete o cenário encontrado no Levantamento de Governança Pública realizado em 2014.

Além disso, ressalta que, em mais da metade das organizações pesquisadas, a alta administração não monitora o desempenho da gestão de pessoas ou o monitoramento realizado apresenta deficiências significativas. Entre essas deficiências, destacam-se: não estabelecimento de metas, ausência de relatórios de medição de desempenho, dentre outras.

Em termos gerais, segundo TCU (2018c), observa-se que as instituições, em especial as universidades federais, ainda se encontram longe de terem mecanismos efetivos de mitigação de riscos, em especial na área de pessoal. Essa conclusão de alguma forma é corroborada por De Souza e Fernandes (2008), ao evidenciar em que, em termos de análise da satisfação dos gestores, zona de risco se encontravam os riscos das instituições de ensino superior participantes da pesquisa. Os resultados deste autor



evidenciaram que a maioria dos riscos se encontravam na zona considerada de melhoria (36%), seguida da zona considerada excesso de risco (28%), da zona urgente (3%) e, finalmente, da zona considerada adequada (33%). Portanto, 67% dos riscos avaliados encontravam-se fora da região “adequada”, o que indica que ainda há muito por ser feito em termos de gestão de riscos nas IFES pesquisadas pelos autores. Além disso, Silva (2015) chega à conclusão de que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN se encontra em risco elevado e com planos de mitigação de riscos deficientes e propõe ao final de sua pesquisa um modelo de gestão de riscos.

Na esteira de que a UnB se encontra com risco significativo na área de pessoal, por carecer de uma implementação mais efetiva de medidas de gerenciamento de risco, a própria UnB no seu Relatório de Gestão do ano de 2016 (UnB, 2016) ressalta a necessidade de melhorias na alocação dos servidores e da urgência do mapeamento de processos, de forma a permitir o acesso às informações das atividades dos cargos existentes quando houver ausência ou substituição do ocupante. Além disso, o documento da UnB evidencia a ausência de sistemas informatizados para controle e acompanhamento da gestão de pessoal, ressaltando a necessidade de medidas concretas para mitigação dos riscos.

Em linha de conclusão, tem-se que a presente análise se demonstrou oportuna na medida em que permitiu levantar evidências de que a UnB se encontra, segundo resposta dada ao questionário do TCU (2018c), bem estruturada na parte estratégica (possui bom nível de estrutura de governança e de modelo de gestão de pessoas), mas em relação à operação da gestão de riscos e à avaliação do desempenho para alcançar metas se apresenta pouco efetiva e em um estágio incipiente.

Em outras palavras, a análise permitiu produzir evidências de que a UnB destoa, em geral, da média das IFES das regiões. Contudo, em relação a aspectos operacionais de gestão de riscos que envolvem a área de pessoal, a análise levanta evidências de que a UnB, e as demais IFES, estão em níveis elementares, isto é, todos apresentaram avaliações baixas.

Diante dos resultados, sugere-se que um esforço significativo de implementação da gestão de riscos seja empregado nas IFES, incluindo a UnB, pois o capital humano é



seu principal fator de desempenho e este passará a não ser substituído tempestivamente por conta da Emenda Constitucional – EC 95/2016 (Brasil, 2016).

Nesse sentido, dado que a governança e gestão de riscos na área de pessoal são problemas de todas as IFES, urge a necessidade de se identificar e avaliar, na prática, os riscos críticos que precisam ser gerenciados, o que será realizado na seção seguinte: identificação, análise e avaliação dos riscos da UnB.

5 CONCLUSÕES

Diante de um contexto orçamentário complicado, em que a UnB gasta mais do que 80% de seu orçamento com pessoal e a perspectiva é de forte crescimento no número de aposentadorias, aumenta o desafio da governança dentro da universidade. Uma técnica reconhecidamente importante na gestão organizacional é o benchmarking; nessa direção, o objetivo da pesquisa foi de comparar o nível de alguns aspectos de governança da UnB com o conjunto de outras universidades federais brasileiras.

Entre os resultados analisados cabe destacar que a UnB se apresentou – quanto a questões estratégicas (estruturação de governança e existência de modelo de gestão de pessoas) – acima da média das universidades federais. Contudo quando as perguntas do questionário se tornavam mais operacionais (isto é, se tem modelo de gestão de riscos e se realiza avaliação de desempenho) a UnB declarou que detinha baixo nível de execução. O que permite inferir, entre outras coisas, que a Universidade tem tido dificuldade em sair do nível estratégico para o nível operacional. E, também, demonstrou a urgência da FUB buscar implementar medidas concretas de mitigação de riscos, o que precisa ser feito, crucialmente, pela priorização dos riscos críticos.

Além disso, a comparação da UnB com a média das IFES se mostrou muito oportuna, pois gerou evidências de que, de maneira geral, as IFES precisam envidar esforços para implementar medidas efetivas de gestão de riscos na área de pessoal. Isto é, observou-se que o risco de descontinuidade e/ou prejuízos em algumas atividades por conta de problemas na força de trabalho não se resume à UnB.



REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. De. Benchmarking: ser o melhor entre os melhores. *In: Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERLE, A.; MEANS, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932.
- BERNINI, E. J. **Governança e alinhamento de conceitos no contexto das políticas públicas: um complemento ao estudo de caso do fundo municipal dos direitos da criança e do adolescente de São Paulo**. Dissertação de mestrado, 2015. FGV EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, Diário Oficial da União – DOU de 23.11.2017.
- BRASIL. **Emenda constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF, Diário Oficial da União – DOU 15.12.2016
- DE SOUZA, C.; FERNANDES, F. C. Gestão de riscos e controles internos nas universidades e nos centros universitários do Estado de Santa Catarina: um estudo com apoio da matriz importância-desempenho de Slack. **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC**. Curitiba - PR, Brasil, 2008.
- DUTRA, N. L. L. **A terceira derrota de Anísio Teixeira: o REUNI na UnB**. 2019. 354 f., il. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.
- MARTINS, S. G.; DOS SANTOS, A. S.; CARVALHO, L. M. O benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva. **INTERFACE**, v. 7, n. 1, p. 57-68, 2010.
- SILVA, B. J. P. **Proposta de Modelo de Gestão de Riscos para uma IFES visando a realização de auditoria baseada em riscos**. Natal (RN), 2015.
- TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança. Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2º versão**. Brasília, 2014.
- TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018a.
- TCU. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. **Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade**. Brasília, 2018b.
- TCU. Tribunal de Contas da União. **Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública**, 2018c. Disponível em:



<<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>>. Acesso em 11 de fevereiro de 2020.

UnB. **Relatório de Gestão 2016**. Disponível em:

<<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/Relatorio-de-Gesto-2016.pdf>>. Acesso em 09 de fevereiro de 2019.

UnB. **Relatório de Gestão 2018**. Disponível em:

<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/2018/Relatorio_de_Gesto_UnB_2018.pdf>. Acesso em 07 de março de 2019.

UnB. **Anuário Estatístico 2021**. Universidade de Brasília. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional, 2021.

