



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CLARISSA PIMENTEL BANDEIRA DE MELO

**GOVERNANÇA PÚBLICA NA GESTÃO DE MATERIAIS:
AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA**

Salvador
2018

CLARISSA PIMENTEL BANDEIRA DE MELO

**GOVERNANÇA PÚBLICA NA GESTÃO DE MATERIAIS:
AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Tânia Moura Benevides

Salvador

2018

Escola de Administração - UFBA

M528 Melo, Clarissa Pimentel Bandeira de.

Governança pública na gestão de materiais: avaliação da implantação em uma instituição pública / Clarissa Pimentel Bandeira de Melo. – 2018. 146 f.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Administração pública – Governança - Avaliação. 2. Administração de material. 3. Estudo comparado. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 352.35

CLARISSA PIMENTEL BANDEIRA DE MELO

**GOVERNANÇA PÚBLICA NA GESTÃO DE MATERIAIS: AVALIAÇÃO
DA IMPLANTAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 11 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Tânia Moura Benevides – orientadora _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
SALVADOR, BA, Brasil
Universidade Federal da Bahia

Denise Ribeiro de Almeida _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Sydia Rosana Araújo de Oliveira _____

Doutora em Saúde Pública pela Universidade Federal da Bahia.
Fundação Oswaldo Cruz

Aos meus pais, Daniel e Lúcia, que sempre me incentivaram e apoiaram em todos os meus empreendimentos. A minha irmã, Renata, fonte de inspiração na busca pelo conhecimento, e a minha avó, Auristella (*in memoriam*), que continua a me guiar e proteger.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Daniel e Lúcia, e a minha irmã, Renata, meus alicerces, pelo apoio incondicional e confiança inabalável, mesmo quando me faltavam fé e força para seguir adiante.

A Tânia Benevides, que dedicou seu tempo na orientação e condução deste trabalho, possibilitando sua conclusão.

A Denise Ribeiro, pelo acompanhamento, incentivo, críticas e cobranças necessárias durante o curso.

A Sydia Oliveira, pelas valiosas contribuições e suporte indispensáveis para que eu chegasse ao fim dessa jornada.

A meu tutor Marco Antônio, pelo apoio, pesquisas, sugestões, críticas e acompanhamento ao longo do processo.

A Aldemy Fernandes pela paciência e estímulo nos momentos de apreensão e incertezas, não me deixando esmorecer frente às dificuldades.

A Giselle Pimentel que, transcendendo a relação de coordenadora, concedeu-me, não só tempo para a finalização desta dissertação, como incentivo e apoio para continuar essa árdua jornada.

Aos colegas e amigos do curso de mestrado profissional, pelas discussões e prazer da convivência. Em especial a Rebeka Furtado, por compartilhar comigo o quarto e as aflições do curso, e a Fabiana Marçal pela ajuda, incentivo e apoio moral.

Aos meus amigos, por estarem ao meu lado, aliviando as ansiedades e dúvidas e incentivando-me a seguir em frente.

A toda a equipe do SEAL, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.

Aos colegas de Fiocruz (sede e regionais), que generosamente compartilharam seus conhecimentos e, em muito, contribuíram para a elaboração desta pesquisa.

A Fundação Oswaldo Cruz e ao IAM pela oportunidade de cursar o Mestrado Profissional em Administração, ministrado pela UFBA, proporcionando o aumento de conhecimento e o desenvolvimento profissional.

“Ir às livrarias para ele era cumprir um rito.

Adorar os bons livros, uma religião.”

(VERÍSSIMO)

MELO, Clarissa Pimentel Bandeira de. **Governança Pública na Gestão de Materiais: Avaliação da Implantação em uma Instituição Pública**. 103 f. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional) – Núcleo de Pós-Graduação, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

A presente dissertação aborda a questão da governança na logística governamental e tem o objetivo de avaliar a governança na gestão de materiais da Fiocruz, segundo percepção dos profissionais da área. É uma pesquisa de abordagem qualitativa, com fins descritivos, desenvolvida por meio de estudo de caso único. A coleta de dados primários é feita através da realização de grupo focal e da aplicação de questionário, sendo selecionada a técnica de análise de conteúdo para a interpretação dos dados coletados. As três dimensões e as dez categorias de análise foram extraídas, do Referencial Básico para Governança, elaborado pelo TCU, a partir da pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados da pesquisa demonstram o baixo grau de implantação da governança da gestão de materiais na Fiocruz, a qual é avaliada como incipiente, e apontam para a necessidade de realizar intervenções, visando ao aumento no grau de implantação da governança na administração de materiais da instituição. Como contribuição, este estudo evidencia uma realidade que pode estar presente em outras organizações da Administração Pública Federal, concernente à deficiência na implantação da governança na gestão de materiais, propondo ações de melhoria que contribuam para mitigar possíveis conflitos de agência entre os agentes públicos e a sociedade, bem como para a obtenção de mais transparência, integridade e responsabilização por parte das instituições públicas em prol da governança no setor público. Como limite do estudo destaca-se a dificuldade na coleta de dados devido ao baixo retorno dos profissionais participantes da pesquisa e a desproporcional distribuição do número de respondentes em relação à concentração de profissionais da área pesquisada nas unidades em que o estudo foi realizado. Identifica-se como oportunidade de trabalhos futuros, verificar o grau de implantação da governança na gestão de materiais de cada unidade regional da Fiocruz e compará-lo com o da sede da instituição.

Palavras-chave: Governança Pública. Gestão de Materiais. Avaliação de Implantação.

MELO, Clarissa Pimentel Bandeira de. **Public Governance in Materials Management: Evaluation of implementation in a Public Institution.** 103 f. 2018. Professional's Master Dissertation –, Nucleus of Post Graduation, School of Management, Federal University of Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

This dissertation addresses the issue of governance in government logistics and aims to evaluate materials management governance of Fiocruz, according to the perception of professionals in the area. It is a qualitative research, with descriptive objectives, developed through a single case study. The collection of primary data is done through a focus group and the application of a questionnaire, being the technique of content analysis for the interpretation of the data collected. The three dimensions and ten categories of analysis were extracted from the Basic Referential for Governance, elaborated by the TCU, based on bibliographical and documentary research. The results of the research demonstrate the low degree of implementation of materials management in Fiocruz, which is evaluated as incipient, and point to the need to carry out interventions, aiming to increase the degree of implementation of governance in the administration of materials of the institution. As a contribution, this study shows a reality that may be present in other organizations of the Federal Public Administration, in relation to the deficiency in the implementation of governance in materials management, proposing improvement actions that contribute to mitigate possible agency conflicts between public agents and society, as well as to obtain more transparency, integrity and accountability of public institutions in favor of governance in the public sector. As limit of the study stands out the difficulty in data collection due to the low return of the professionals participating in the research and the disproportionate distribution of the number of respondents in relation to the concentration of professionals in the area surveyed in the units where the study was performed. It is identified as an opportunity for future work, to verify the degree of implementation of governance in the material management of each regional unit of Fiocruz and to compare it with that of the institution's headquarters.

Key Words: Public Governance. Materials Management. Evaluation of implementation.

LISTA DE SIGLAS

ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
APF	Administração Pública Federal
COGEAD	Coordenação-Geral de Administração
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EC	Emenda Constitucional
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
GI	Grau de Implantação
IAM	Instituto Aggeu Magalhães
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federations of Accountants</i>
IGM	Instituto Gonçalo Moniz
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NPM	<i>New Public Management</i> - Novo Gerencialismo Público
SGA	Sistema Gerência Administrativa
STF	Supremo Tribunal Federal
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Controladoria, Governança Corporativa e Teoria da Agência.	23
Figura 2: Relação entre Governança e Gestão	26
Figura 3: Mecanismos para Governança.....	27
Figura 4: Mecanismos da Governança e seus componentes	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição de profissionais segundo Unidade da Fiocruz em que exerce função/atividade.....	45
Gráfico 2: Distribuição dos profissionais segundo vínculo com a Fiocruz.....	46
Gráfico 3: Distribuição dos profissionais segundo o tempo de serviço do profissional na Fiocruz.....	46
Gráfico 4: É realizada avaliação periódica dos recursos humanos exercentes de atividades na área de gestão de materiais	49
Gráfico 5: Formas de avaliação dos recursos humanos alocados na área de administração de materiais pela Fiocruz.....	51
Gráfico 6: Sobre a existência de carreira específica para os servidores que atuam na área de gestão de materiais.....	53
Gráfico 7: Sobre o atual responsável pela área de gestão de materiais	54
Gráfico 8: Sobre a alternância do principal dirigente responsável pela gestão de materiais da Fiocruz, nos últimos cinco anos.	55
Gráfico 9: Sobre a adoção de código de ética pela Fiocruz, prevendo sua aplicação a todas as pessoas da organização, inclusive membros da cúpula e alta administração	56
Gráfico 10: Sobre a adoção, de maneira complementar, de um código de ética próprio ou outras políticas que tratem de questões éticas relacionadas às atividades específicas da Fiocruz.....	57
Gráfico 11: Sobre o quantitativo de ações de disseminação, capacitação ou treinamento acerca das normas contidas no código ética foram realizadas nos últimos dois anos pela Fiocruz ...	58
Gráfico 12: Sobre a instituição de uma Comissão de Ética de conduta profissional na unidade Fiocruz em que exerce suas atividades.....	60
Gráfico 13: Sobre a aprovação de plano de trabalho para o corrente ano pela Comissão de Ética de Conduta Profissional.....	61
Gráfico 14: Sobre o quantitativo de manifestações produzidos pela Comissão de Ética de Conduta Profissional, da sua unidade Fiocruz, nos últimos dois anos.....	62
Gráfico 15: Sobre a avaliação de conflito de interesses motivada pelo exercício de atividade privada por membro do quadro técnico da gestão de materiais da Fiocruz	63
Gráfico 16: Sobre a existência de normativos internos	72
Gráfico 17: Distribuição da percepção dos profissionais da Fiocruz em relação às ações da Alta Administração sobre a delegação de competência para autorização de contratações na Fiocruz	74

Gráfico 18: Sobre a existência de um Conselho independente representativo dos interessados externos da Fiocruz.....	76
Gráfico 19: Distribuição dos profissionais sobre concordância com a existência de um corpo colegiado responsável por auxiliar a alta administração da Fiocruz	78
Gráfico 20: Sobre os representantes do corpo colegiado designado	79
Gráfico 21: Distribuição das percepções em relação à existência de uma unidade na Fiocruz designada especificamente para realizar trabalho de auditoria interna	84
Gráfico 22: Subordinação da unidade de auditoria interna	85
Gráfico 23: Existência de comunicação clara e regula entre a unidade de auditoria da Fiocruz e as unidades regionais.	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Práticas de Governança Recomendadas pela IFAC.....	25
Quadro 2: Princípios de Governança	25
Quadro 3: Fontes da Pesquisa Bibliográfica.	35
Quadro 4: Plano de Análise.....	40
Quadro 5: Descrição das categorias de análise	41
Quadro 6: Atribuição de valores para cálculo do GI	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sobre a existência de critérios para seleção dos gestores da área de materiais da Fiocruz.....	47
Tabela 2: Grau de implantação da governança para a prática de estabelecimento de critério para seleção dos profissionais no cargo.....	49
Tabela 3: Grau de implantação da governança na prática a.2	50
Tabela 4: Grau de implantação da governança na prática referente a formas de avaliar os recursos humanos da administração de materiais.....	52
Tabela 5: Grau de implantação da existência de carreira específica para a área de materiais	53
Tabela 6: Grau de implantação da adoção de código de ética e conduta	57
Tabela 7: Grau de implantação da adoção de código de ética próprio e complementar ao Decreto n 1.171/1994.	58
Tabela 8: Grau de implantação da prática de disseminação, capacitação ou treinamento sobre o código de ética, nos últimos dois anos.	60
Tabela 9: Grau de implantação da prática referente à instituição de Comissão de Ética de Conduta Profissional	61
Tabela 10: Grau de implantação da prática de aprovação de plano de trabalho por Comissão de Ética.....	62
Tabela 11: Grau de implantação para a prática de avaliação de conflito de interesses.....	64
Tabela 12: Sobre as ações da alta administração da Fiocruz a respeito do desempenho organizacional da gestão de materiais	65
Tabela 13: Grau de implantação da prática relacionada à liderança organizacional.....	68
Tabela 14: Sobre as políticas aprovadas e publicadas pela alta administração da Fiocruz.	69
Tabela 15: Grau de implantação das propostas aprovadas e publicadas pela Alta Administração	72
Tabela 16: Grau de implantação da prática referente a normativos internos	74
Tabela 17: Grau de implantação das práticas sobre delegação de competência para autorização de aquisições.....	76
Tabela 18: Grau de implantação da governança na prática relativa a existir conselho independente representativo dos interesses externos à organização	78
Tabela 19: Grau de implantação da prática sobre designação de corpo colegiado para auxiliar nas decisões relativas à área de gestão de materiais.....	79

Tabela 20: Grau de Implantação da prática "corpo colegiado possui representantes de diversos setores da instituição"	80
Tabela 21: Sobre a gestão de riscos na Fiocruz	81
Tabela 22: Grau de Implantação da gestão de riscos e controle interno na Fiocruz	83
Tabela 23: Grau de implantação da auditoria interna na Fiocruz.....	85
Tabela 24: Grau de implantação da governança na prática subordinação da auditoria interna	86
Tabela 25: Sobre as atividades da auditoria interna na Fiocruz	88
Tabela 26: Grau de implantação da governança na prática relativa às atividades da auditoria interna.	93
Tabela 27: Trabalhos executados pela unidade de auditoria interna no último ano.....	93
Tabela 28: Grau de implantação da governança na prática “trabalhos executados pela auditoria interna no último ano.....	95

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
2. GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL PÓS ANOS 1990	21
2.1. GOVERNANÇA NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	22
2.2. GESTÃO DE MATERIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	28
3. METODOLOGIA	32
3.1. DESENHO DO ESTUDO.....	32
3.2. ÁREA DO ESTUDO.....	32
3.3. SUJEITOS DO ESTUDO.....	34
3.4. ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	34
3.5. ANÁLISE DOS DADOS.....	39
3.6. ASPECTOS ÉTICOS.....	44
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES.....	45
4.2. MECANISMOS DE GOVERNANÇA.....	47
4.2.1. <i>Liderança</i>	47
4.2.2. <i>Estratégia</i>	69
4.2.3. <i>Controle</i>	81
4.3. PROPOSTAS DE MELHORIA.....	97
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	101
ANEXO A - Questionário do TCU para traçar o Perfil da Governança das Aquisições.....	106
APÊNDICE A - Questionário para Avaliação da Implantação da Governança na Fiocruz.....	126

1. INTRODUÇÃO

O Estado é uma estrutura política e organizacional que emerge simultaneamente ao processo de organização da sociedade. Ao mesmo tempo em que se sobrepõe à sociedade, o Estado também faz parte dela (BRESSER-PEREIRA, 1995a). Dessa forma, é possível inferir que à medida que as sociedades evoluem, desenvolvem-se também o conceito e o papel do Estado.

Assim como as sociedades, o Estado passou por transformações ao longo dos séculos, as quais moldaram a forma de gerir os recursos públicos, passando-se da administração patrimonial, característica dos Estados absolutistas, para a administração pública burocrática até chegar ao atual modelo gerencialista, típico do Estado social-liberal republicano (BRESSER-PEREIRA, 1995b).

Baseada em valores como eficiência, eficácia e competitividade, a Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública (*New Public Management - NPM*) corresponde a um modelo normativo pós-burocrático que visa à estruturação e a uma melhor gestão da administração pública (SECCHI, 2009).

A Nova Gestão Pública surge como uma alternativa para destravar a máquina burocrática, considerada incapaz de prover os serviços de maneira eficiente devido à grande dimensão, ineficiência e altos custos (CEPIK; CANABARRO; POSSAMAI, 2014). O Estado, portanto, assume a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais dos cidadãos, que passam a ser entendidos, não apenas como contribuinte de impostos, mas principalmente, como clientes de seus serviços.

O mais moderno princípio da função administrativa, a eficiência, foi acrescido ao *caput* do art. 37 da Constituição Federal brasileira (BRASIL, 1988) pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998). O princípio da eficiência encerra a ideia de que não basta à Administração e aos agentes públicos desempenharem suas atribuições com legalidade; é necessário buscar o bem comum através do exercício da atividade administrativa de forma imparcial, transparente, participativa e eficaz, primando pela presteza, pela rentabilidade social e pelo rendimento funcional (MEIRELLES; BURLE FILHO, 2016).

Relacionada à eficiência está a noção de que os agentes, os quais ensejaram ou contribuíram para a falta de eficiência, resultando em insucessos de resultados para a gestão pública ou no insatisfatório atendimento das necessidades dos cidadãos, sejam responsabilizados e punidos nas formas previstas em lei (MEIRELLES; BURLE FILHO, 2016).

Da responsabilização mencionada por Meirelles e Burle Filho (2016), percebe-se a introdução de um novo conceito, o de *accountability*, que, por sua vez, faz parte de algo maior, a governança. Por *accountability* compreendem-se mecanismos para que o cidadão cobre prestação de contas dos agentes de governo, permitindo a responsabilização por falhas, contra a lei ou compromissos firmados, no desempenho de suas ações (BLIACHERIENE; RIBEIRO; FUNARI, 2013).

A Governança pode ser conceituada como a forma por que o poder é exercido no gerenciamento dos recursos econômicos e sociais para o desenvolvimento do país (BANCO MUNDIAL, 1991) e se preocupa com a forma com que a sociedade, o governo e as organizações são lideradas e gerenciadas (EDWARDS *et al.*, 2012).

Ainda de acordo com Edwards *et al.* (2012), a governança passou a ser adotada no serviço público como um termo que abrange o funcionamento interno do governo e suas interações com outras organizações, além do próprio setor público.

A Governança tem suas origens na teoria da agência, pois conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), ela surge como uma forma de dirimir um possível problema dessa natureza proveniente da separação da gestão e da propriedade. A relação de agência se caracteriza por um contrato firmado entre duas partes. De um lado, o possuidor do recurso, chamado de principal, e que no caso do serviço público seriam os cidadãos, e do outro um agente, que, nesta situação, seria o gestor público, ao qual é delegado poder de decisão e gestão. Essa relação, no entendimento de Jensen e Meckling (1976) poderia ensejar uma situação conflituosa, uma vez que as ações tomadas pelos agentes poderiam não estar alinhadas aos interesses do cidadão.

Segundo Denhardt e Denhardt (2000), a governança pública sugere que a gestão administrativa busque servir, a fim de permitir uma gestão democrática legítima, em que as políticas e os programas sejam atingidos de maneira mais eficiente e responsável, através de esforços coletivos e processos colaborativos. Assim, é possível aliar a eficiência e a gestão participativa de forma coordenada no processo da gestão da coisa pública (BLIACHERIENE; RIBEIRO; FUNARI, 2013).

No contexto da busca pela governança pública, vários são os aspectos considerados, dentre eles a logística governamental e, mais especificamente, a gestão de materiais. A logística governamental pode ser conceituada como o conjunto de processos que abrange planejamento, contratação, fornecimento e gestão de bens e serviços de que a Administração Pública necessita. Ela é uma das atividades integradoras da cadeia de suprimentos da Administração Pública Federal, que passou a ser compreendida não apenas como uma atividade estritamente

administrativa, mas de modo estratégico para a implementação de políticas públicas, fomento às inovações tecnológicas e para a promoção da transparência e do controle social (MPOG, 2017).

A gestão de materiais, por sua vez, está inserida na logística governamental e diz respeito a planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades ligadas à aquisição de materiais e à movimentação de suprimentos com as exigências de operação, aplicando o conceito de custo total, de modo a tirar vantagem da oposição das curvas de custo (POZO, 2010; VIANA, 2009). Isto é, analisar os custos envolvidos no processo de suprimento (custo de movimentação, de manutenção de estoques), a fim de encontrar o ponto de equilíbrio gráfico, para a melhor tomada de decisão com relação à manutenção e ao nível de estoque. O objetivo da administração de materiais, portanto, deve ser o de prover o material certo, no local correto, no momento preciso e em condição utilizável ao custo mínimo (BALLOU, 2001).

Fazendo um paralelo com o setor público, administrar materiais significaria sistematizar a oferta de materiais com a demanda necessária para realização das atividades dos agentes públicos, considerando-se o custo total de armazenagem, falta e obtenção de suprimentos. Assim, considerando a necessidade de obtenção da governança na gestão pública, bem como o papel que a administração de materiais pode desempenhar em prol disso, este trabalho parte da seguinte questão: **Como avaliar a implantação da governança na gestão de materiais da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)?**

O objetivo geral deste projeto, portanto, é avaliar a implantação da governança na gestão de materiais da Fiocruz. Para a consecução do objetivo geral exposto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: a) construir instrumento para avaliar o grau de implantação da governança na gestão de materiais; b) estimar o grau de implantação da governança na gestão de materiais da Fiocruz; e c) propor melhorias

O objeto de análise desta pesquisa é a Fundação Oswaldo Cruz, fundação pública de Direito Público criada por lei para funcionar e operar na forma da legislação que a instituiu e nos termos de seu regulamento. Entidades dessa natureza integram a Administração Pública Indireta e, devido a uma orientação jurisprudencial do Supremo Tribunal Federal (STF), a elas se aplicam todas as normas, direitos e restrições pertencentes às autarquias (MEIRELLES; BURLE FILHO, 2016).

A pesquisa será aplicada na sede da Fiocruz, no Rio de Janeiro, e em duas de suas unidades regionais: no Instituto Aggeu Magalhães (IAM), em Pernambuco e no Instituto Gonçalo Moniz (IGM), no estado da Bahia para fins comparativos.

A escolha da Fiocruz para a elaboração deste trabalho é justificada pela posição de destaque que a instituição ocupa no cenário da saúde pública brasileira, em virtude de suas atividades de pesquisa e ensino em saúde coletiva do país. As unidades regionais de Pernambuco e da Bahia foram selecionadas considerando-se o fato de serem elas as que mais se assemelham em termos de atividades desenvolvidas.

Por se tratar de uma instituição pública, ligada ao Ministério da Saúde, a Fiocruz depende de recursos do governo para desempenhar suas funções e deve obedecer às disposições legais que regem as instituições públicas brasileiras. Com base nisso e considerando-se a atual conjuntura política, econômica e financeira do país, identificou-se, na governança da gestão de materiais, uma oportunidade de melhor gerir os recursos destinados à Fiocruz, visando ao atendimento das demandas da sociedade brasileira.

Esta pesquisa, do ponto de vista metodológico, é de abordagem essencialmente qualitativa, visto que se trata de um estudo de caso único de caráter descritivo. Para a elaboração da dissertação foram realizados levantamento dos dados: a) secundários, mediante pesquisa bibliográfica sobre a temática de interesse e análise documental da instituição objeto de estudo; e b) primários, através de pesquisa de campo com realização de grupo focal exploratório para validação de questionário e aplicação de questionário junto aos colaboradores da área de gestão de materiais da Fiocruz.

Devido à posição assumida acerca dos temas que abordam, após exame bibliográfico, optou-se por desenvolver a temática da governança, a partir das visões dos autores Matias-Pereiras (2008; 2010), Meredith Edwards (2012), Bresser-Pesseira (1995a; 1995b; 1997a; 1997b), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009; 2016) e Tribunal de Contas da União (TCU, 2014a). Para a administração de materiais no serviço público, os principais autores consultados foram Pozo (2007), Bowersox (2007), Balou (2001, 2009), (FENILI, 2015); Tridapalli (2011).

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, denominado introdução, apresenta uma visão geral do objeto de estudo. No segundo capítulo apresenta-se a temática do contexto da gestão pública no Brasil, pós anos 1990, dividido em duas seções: a primeira com base nos princípios da governança pública e a segunda sobre a gestão de materiais (na administração pública). O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos aplicados para elaboração da presente pesquisa e o quarto capítulo trata do caso em estudo com a caracterização da instituição estudada, a análise dos dados coletados e a apresentação dos resultados. Por fim, o quinto e último capítulo, apresenta as considerações finais.

2. GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL PÓS ANOS 1990

A Administração Pública Gerencial foi introduzida no Brasil em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pelo Congresso Nacional. A proposta desse Plano Diretor era transformar a Administração Pública brasileira de burocrática para gerencial. Pretendia-se, com isso, tornar o Estado, mais eficiente e mais voltado para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1997a).

Bresser-Pereira (1997a) defende que o modelo de gestão pública gerencial foi, também, a maneira encontrada pelos governantes para enfrentamento das crises do Estado e Fiscal, as quais afligiam o país desde a segunda metade do século XX. O NPM, portanto, foi a estratégia utilizada para se alcançar a redução de custos e a eficiência na administração dos serviços estatais, bem como um instrumento de proteção do patrimônio público contra a corrupção aberta.

Já na visão de Matias-Pereira (2008), era objetivo da Reforma do Estado brasileiro a manutenção do equilíbrio das contas públicas, bem como o aumento da capacidade da ação estatal. Portanto, a adoção do modelo gerencialista, com o uso da lógica e de ferramentas de mercado no setor público, tinha como foco delinear um novo padrão de gestão pública que se apoiasse nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social. Além desses princípios, Bresser-Pereira (1997b) destaca como característica do modelo adotado: a descentralização política e administrativa; a redução de níveis hierárquicos; a confiança limitada e a orientação para o cidadão.

Embora seja considerada uma evolução em relação aos modelos de gestão pública adotados anteriormente, a administração pública gerencial brasileira apresenta algumas limitações, pois existem dificuldades para a resolução dos problemas socioeconômicos do país, seja pela ausência de vontade política dos governantes, seja pela incoerência ou desarticulação das reformas propostas. Isso ocorre, em grande parte, em função da permanência da estrutura burocrática e centralizada, em que não há margem para flexibilização. Tais distorções resultam em custos que se refletem na capacidade de competitividade do Brasil, na vida da população e na motivação dos funcionários públicos (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Corroborando com Matias-Pereira (2008), Biazzi (2007) entende que os processos de trabalho, na administração pública continuam se baseando no modelo burocrático de gestão, visto que é mantido o excessivo apego às normas ou à forma como o trabalho era realizado em épocas anteriores. Isso quer dizer que a adoção do modelo gerencialista no Brasil não significou

uma ruptura com o modelo burocrático anteriormente adotado. Contudo, ainda havendo uma influência burocrática na forma de administrar a coisa pública no Brasil, percebe-se que as organizações públicas vêm sendo cada vez mais pressionadas para apresentarem melhora em seus desempenhos, maior transparência e avaliação de resultados.

É no contexto apresentado nesta seção que se identifica a necessidade de discutir a governança na gestão pública brasileira.

2.1. GOVERNANÇA NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A governança tem suas origens na Teoria da Agência quando os modelos de negócios deixaram de serem administrados pelos proprietários dos estabelecimentos e passaram a ser gerenciados por administradores. Dessa interação cria-se uma relação de agência entre proprietários e administradores (SANTOS; PINHEIRO; QUEIROZ, 2014).

A relação de agência entre proprietários e administradores, a fim de evitar conflitos, exige mais transparência nos processos de tomada de decisão e nos atos praticados pelos administradores. Nesse contexto, e visando evitar a reincidência de escândalos contábeis, como os ocorridos nos Estados Unidos¹, surge a governança corporativa (BORGES; SERRÃO, 2005).

Segundo Borges e Serrão (2005), o conceito de governança corporativa só passou a ser utilizado em maior escala a partir da década de 1980, quando ultrapassa o limite geográfico americano e se dissemina pela Europa, a partir da Inglaterra. No Brasil, as primeiras discussões acerca do tema são observadas apenas na década de 1990.

O *Cadbury Committee*²(1992), em seu relatório de aspectos financeiros de governança corporativa, conceitua governança como um sistema que permite controlar e dirigir as organizações. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG), por sua vez, amplia esse conceito ao defini-la como o sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações, considerando, nesse processo, a relação entre os proprietários, o conselho de administração, a

¹ Nos Estados Unidos em diferentes épocas ocorreram problemas relacionados ao ativismo societário. Os mais emblemáticos foram os escândalos no início dos anos 2000 envolvendo companhias de grande porte como a Enron, Worldcom, Tyco, entre outras. Esses escândalos foram responsáveis pelas falências de organizações de porte gigantesco, culminando com uma enorme destituição de valor e com prejuízos enormes para os acionistas destas companhias. A resposta legislativa veio na forma da Lei Sarbanes-Oxley, sancionada em 2002 (JUSBRASIL, 2018).

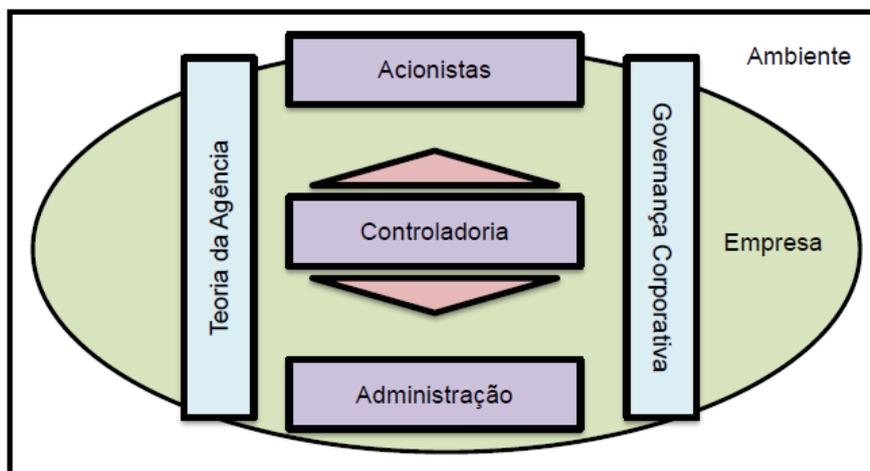
² Comissão criada pelo Banco da Inglaterra para elaborar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (TCU, 2014a).

diretoria, os órgãos de controle e fiscalização, dentre outros atores interessados no negócio (IBCG, 2015). Já a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) entende a governança corporativa como uma série de práticas otimizadoras de desempenho organizacional e que protegem as partes interessadas, facilitando o acesso ao capital (CVM, 2002).

Iudícibus *et al* (2003) compartilha das visões mencionadas, ao defender que a governança corporativa deve visar garantir aos proprietários o governo estratégico da empresa e o monitoramento da diretoria executiva. E, como forma de minimizar os conflitos de agência advindos da relação entre propriedade e controle, deveriam existir Conselhos de Administração e Fiscal, bem como Auditoria independente, os quais garantiriam a equidade (*fairness*), a transparência (*disclosure*), a responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e o cumprimento das leis e normas (*compliance*).

Morimoto (2014) ressalta a importância da controladoria na redução dos conflitos de agência. Para ele, cabe à controladoria proporcionar os meios de controle, suporte e acompanhamento das estratégias de negócios, bem como fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão. Logo, ela funcionaria como um mecanismo interno de governança corporativa, conforme figura 1:

Figura 1: Controladoria, Governança Corporativa e Teoria da Agência.



Fonte: Morimoto, 2014

Considerando que existem similaridades entre o setor público e o privado, o conceito de governança corporativa pode ser adaptado ao cenário governamental. Um dos pontos em comum entre as duas esferas citadas são as questões relativas à separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, pelos instrumentos definidores de responsabilidades e de poder, pelo acompanhamento e incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A adaptação do conceito de governança ao setor público foi propiciada com as discussões sobre governança na esfera pública, em decorrência de uma crise fiscal, a qual evidenciou a necessidade de se estabelecer um novo arranjo político-econômico internacional, objetivando um Estado mais eficiente e ético (TCU, 2014a).

Nesse contexto, de acordo com Bliacherine; Ribeiro; Funari (2013), a governança surge da necessidade de participação do cidadão no processo participativo de políticas públicas, sendo o termo governança pública utilizado para descrever a relação entre a sociedade (principal) e os governantes/políticos (agente), bem como os modelos e formas organizacionais por eles utilizados. Assim sendo, as demandas da sociedade seriam atendidas pelos governantes através de políticas públicas.

Quando a relação entre cidadãos e políticos é marcada por conflitos de interesses, configura-se um problema de agência, que deveria ser solucionado pela governança pública (SANTOS; PINHEIRO; QUEIROZ, 2014). Isso é possível porque a governança pública, ao se orientar para o processo de elaboração de políticas públicas, possibilita um equilíbrio de poder entre os envolvidos (governantes, gestores, servidores e cidadãos), visando ao estabelecimento do bem comum em detrimento dos interesses de determinados indivíduos ou grupos (EDWARDS *et al.*, 2012; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Como resultado das diversas discussões ocorridas acerca da governança no setor público, vários documentos foram elaborados, no Brasil e no mundo, com o propósito de guiar as instituições públicas para a eficiência. Destacam-se: o estudo nº 13 – Boa governança no setor público, da IFAC (*International Federation of Accountants*); o Guia das melhores práticas para a governança no setor público, do ANAO (*Australian National Audit Office*); a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000); o Código de ética dos servidores públicos federais (Decreto 1.171/1994); a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), etc.

Conforme o Estudo 13 da IFAC (2001), as boas práticas para a governança abrangem diversas dimensões: padrões de comportamento; estrutura organizacional e processos; controle e relatórios externos (quadro 1), todas com o intuito de alcançar a eficiência na prestação dos serviços públicos por parte da Administração Pública.

Quadro 1: Práticas de Governança Recomendadas pela IFAC

Dimensão	Descrição	Práticas Recomendadas
Padrões de Comportamentos	Como a organização exerce liderança para determinar valores, comportamentos e cultura.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança; ▪ Código de Conduta
Estrutura Organizacional e Processos	Correspondem à maneira com que a alta gestão da instituição é indicada, às funções dos gestores, bem como suas responsabilidades e deveres.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidade estatutária; ▪ Prestação de contas do dinheiro público; ▪ Comunicação com as partes interessadas; ▪ Definição de papéis e responsabilidades
Controle	Estabelecido pelos gestores, a fim de fornecer suporte ao alcance dos objetivos organizacionais, à eficiência das operações, à confiabilidade dos relatórios e à conformidade com a legislação.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de riscos; ▪ Auditoria Interna; ▪ Comitês de Auditoria; ▪ Controle Interno; ▪ Orçamento; ▪ Treinamento
Relatórios Externos	Relaciona-se à maneira com que a administração demonstra sua responsabilidade com o dinheiro público e o desempenho no uso dos recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório Anual; ▪ Adequação às normas de contabilidade; ▪ Medidas de desempenho; Auditoria externa.

Fonte: IFAC, 2001

Já o Guia das melhores práticas para a governança no setor público da ANAO preocupa-se em estabelecer o tipo de comportamento a ser adotado pelo governo na condução das atividades administrativa típicas de Estado, incluindo: transparência, responsabilidade e prudência na tomada de decisão, na implementação de políticas públicas e na gestão de programas sociais (ANAO, 2003). Contudo, para atender aos seus propósitos ambos os documentos necessitam que os princípios da governança no serviço público (quadro 2) sejam seguidos.

Quadro 2: Princípios de Governança

Princípios	Significados
Accountability	Responsabilidade do gestor público de prestar contas de seus atos, decisões e ações, submetendo-se ao controle externo.
Integridade	Cumprimento dos procedimentos de maneira honesta e objetiva, atendendo a padrões de probidade na administração dos fundos e recursos públicos e na gestão dos negócios. Ela depende da efetividade nas estruturas de controle, nos padrões pessoais e no profissionalismo dos gestores.
Transparência	Obrigação que os gestores têm de divulgar seus atos. Ela é exigida pelas partes interessadas (sociedade) como forma de adquirir confiança nas ações e processos decisórios, bem como na gestão das atividades dos servidores e entes públicos.

Fonte: IFAC, 2001.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014a), quando aplicada ao setor público, a governança refere-se aos mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, objetivando o desenvolvimento de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Verifica-se, pois, a existência de uma relação de complementaridade entre governança e gestão (figura 2). Isso porque enquanto a gestão é responsável por administrar os recursos disponíveis à organização, buscando atingir os objetivos estabelecidos, a governança direciona, monitora e avalia a atuação da gestão, visando ao atendimento das necessidades da sociedade e demais partes interessadas (TCU, 2014a).

Figura 2: Relação entre Governança e Gestão



Fonte: TCU, 2014a

Na visão de Silva *et al.* (2011), a governança na gestão pública tem como princípios a transparência, relacionada à divulgação de informações exigidas por lei; a *accountability*, que é a responsabilização dos gestores públicos pelos seus atos, por meio da prestação de contas; e a *compliance*, implicando o cumprimento de leis, normas, regulamentos, a fim de se estar “em conformidade”.

O IBGC (2015), por sua vez, lista, em documento intitulado “Código das melhores práticas de governança corporativa”, quatro princípios básicos de governança aplicáveis ao contexto brasileiro: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Evidencia-se, portanto, em um sentido amplo, que os princípios básicos norteadores dos rumos da governança nos segmentos privado e público são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A fim de que seja possível a execução das funções da governança de modo satisfatório, o TCU (2014a) determina que se somem, aos princípios norteadores básicos, três mecanismos para governança, que são: liderança, estratégia e controle (figura 3).

Figura 3: Mecanismos para Governança



Fonte: TCU, 2014a

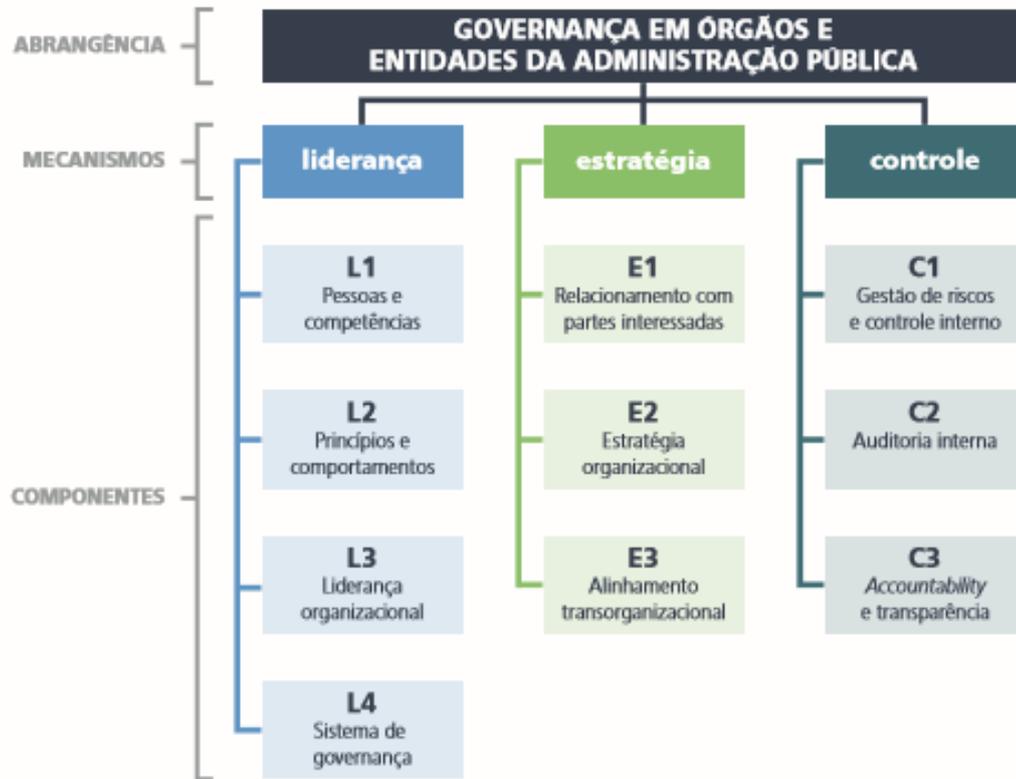
Por liderança são compreendidas as práticas, de natureza humana ou comportamental, as quais garantem a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança. Ela envolve quatro componentes: pessoas e competências; princípios e comportamentos; liderança organizacional e sistema de governança. Esses componentes, por sua vez, visam assegurar que os profissionais que lideram processos de trabalho e ocupam os principais cargos das instituições públicas sejam íntegros, capacitados, competentes, responsáveis e motivados (TCU, 2014a).

No que diz respeito à definição da estratégia para o alcance da boa governança, o TCU (2014a) entende que é necessário previamente realizar ações, como: sondagem das demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas e avaliar os ambientes interno e externo da organização. Com isso, é possível prospectar cenários e definir objetivos de curto, médio e longo prazo que estejam alinhados às estratégias e às operações da entidade.

Por fim, o pilar do controle é aplicado para minimizar os riscos inerentes ao processo de adoção da boa governança. Para isso, é necessário investir em auditoria interna e gestão de riscos, como forma de controlar as variáveis e garantir a avaliação, transparência e *accountability* dos órgãos e instituições públicas (TCU, 2014a). Observa-se que a subdimensão gestão de riscos vem ganhando cada vez mais atenção dos gestores públicos e órgãos de controle, especialmente com a publicação de normativos exigindo, dentre outras coisas, a elaboração de mapas de riscos.

Os mecanismos de governança citados acima, bem como seus componentes, podem ser melhor visualizados na figura 4, abaixo:

Figura 4: Mecanismos da Governança e seus componentes



Fonte: TCU, 2014a

Conceitos de governança, referencial teórico aplicado em diversas searas da esfera pública, podem também ser aplicados e desenvolvidos no âmbito da gestão de materiais. Através da governança, é possível se alcançar ganhos nas aquisições e obtenção de uma gestão eficiente de materiais quanto para contribuir e promover ganhos de governança da instituição pública, uma vez que decisões mais conscientes e assertivas em relação ao gerenciamento de materiais propiciam maior gerência sobre a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade.

2.2. GESTÃO DE MATERIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administrar materiais significa gerenciar, de maneira adequada, uma sequência de operações interdependentes, a fim de evitar desperdícios (HENRIQUES, 2014). Segundo

Gonçalves (2016), essa atividade é executada nas organizações desde os primórdios da administração. A administração de materiais é fundamental para o desenvolvimento das operações empresariais, de empreendimentos e de instituições públicas, pois são imprescindíveis para a geração de produtos e serviços demandados. O sucesso da organização, portanto, advém de adequações e manutenção de bens materiais (CARDOZO *et al.*, 2015).

Na administração de materiais, têm-se como principais objetivos gerenciais: maximizar e utilizar os recursos da empresa, fornecer serviços em nível requerido pelos consumidores (ou cidadãos) e coordenar o planejamento e o controle de materiais em fluxo. Esses objetivos demonstram a importância da administração de materiais para o atendimento das necessidades produtivas e operacionais (CARDOZO *et al.*, 2015).

Portanto, uma administração de materiais bem estruturada garante o abastecimento contínuo dos materiais necessários ao atendimento da demanda, bem como o ganho de vantagens competitivas. Isso porque, ao determinar a quantidade ideal de material a ser mantido em estoque, é possível: minimizar os custos operacionais; evitar o risco de falta de itens; reduzir os investimentos em estoques; obter melhorias nas condições de compras e satisfazer os clientes (HENRIQUES, 2014; GONÇALVES, 2016).

Assim, Ballou (2009, p.61) define como objetivo da boa administração de materiais “prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo”.

No contexto público, em que a administração pública direta e indireta de todas as esferas de governo (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) devem, por imposição da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o objetivo central da gestão de materiais é o de maximizar o uso dos recursos, evitando, assim, desperdícios. Essa visão é respaldada justamente pela compreensão de que os materiais administrados pelos órgãos públicos são adquiridos e mantidos com recursos provenientes da sociedade e, por isso, existe o dever do agente público de empregá-los da maneira mais eficiente possível (FENILI, 2015).

Considerando que a administração de materiais no setor público abarca uma série de atividades, envolvendo aquisição, guarda, gerência, distribuição e desfazimento de materiais, o objetivo central pode ser desdobrado em secundário, que seria de:

suprir a organização dos materiais necessários ao seu desempenho, no momento certo, com a qualidade requerida, praticando preços econômicos, recebendo e armazenando os bens de modo apropriado, distribuindo-os aos setores demandantes, evitando estoques desnecessários e mantendo rotinas de controle efetivas. (FENILI, 2015, p. 17).

Percebe-se, pois, que os objetivos apresentados anteriormente apontam elementos os quais se assemelham aos requisitos de qualquer contexto organizacional, pois é quase dispensável afirmar que os requisitos de nível de serviços são elevados para suprir matéria-prima. É possível notar a existência de administração inadequada de materiais, mesmo quando há a recepção de requisitos operacionais, já que podem existir custos elevados de transporte, programação, armazenagem, reposição, operação, estoque, entre outros (CARDOZO et al, 2015).

A gestão de materiais adequada às distintas exigências de operação se configura em boa administração de materiais, uma vez que gera a vantagem da oposição e de custos. Assim, para Cardoso *et al.* (2015, p. 22) “[...] a administração de materiais tem como desígnio munir material certo, em localização operacional certa, em instante adequado e, ainda, em condições que os tornem utilizáveis e com ínfimo custo [...]”.

Depreende-se, portanto, que a gestão de materiais na administração pública evidencia características que permitem classificá-la como algo intrínseco ao modelo gerencial de administração pública, ao provocar questionamentos de quais atributos seriam essenciais para se alcançar resultados satisfatórios aos cidadãos (FENILI, 2015).

Por sua vez, a resposta a essa questão pode ser obtida justamente através da governança, uma vez que, para tal, é necessário considerar elementos como: a redução de custos; a autonomia e responsabilização da gestão e a promoção da transparência e do controle social. Esses aspectos, como visto na seção anterior, compõem os mecanismos para governança apontados pelo TCU.

Para estabelecer uma relação entre a governança pública e a gestão de materiais no setor público, é interessante proceder a uma avaliação de implantação do primeiro conceito, na esfera do segundo.

O conceito de avaliação de programas públicos surge com o fim da Segunda Guerra Mundial quando o Estado, substituindo o papel do mercado, começa a atuar mais ativamente nas áreas de educação social, emprego, saúde, dentre outras, de modo a garantir que a alocação de recursos ocorresse da maneira mais eficaz possível (CONTANDRIPOULOS *ET AL.*, 1996).

Embora o termo avaliar possua diversas definições distintas, de acordo com Hartz (2000), um conceito amplamente aceito é proceder a um julgamento de valor acerca de uma intervenção, visando a uma tomada de decisão mais embasada, seja baseada em critérios e normas, seja mediante um procedimento científico.

Segundo Coryn *et al.* (2011), as teorias de avaliação descrevem e prescrevem o que os avaliadores fazem, ou o que deveriam fazer, quando das avaliações. Elas especificam, ainda,

alguns elementos como: propósitos de avaliação; usuários; participantes do processo de avaliação; estratégias; escolhas de métodos, papéis e responsabilidades do avaliador... (FOURNIER, 1995; SMITH, 1993).

Quarto são os estágios da avaliação. O primeiro baseia-se em medidas e, por isso, o avaliador desempenha função de técnico, o qual deve construir e utilizar os instrumentos que permitem medir os fenômenos estudados. O segundo estágio se propõe a identificar e descrever como os programas contribuem para o atingimento de resultados. Fundamentado no julgamento, o terceiro estágio preconiza que a avaliação deve permitir o julgamento de uma intervenção. E, por fim, o quarto estágio preconiza que haja, na intervenção a ser avaliada, um processo de negociação entre os atores envolvidos (CUBA & LICOLN, 1990 APUD HARTZ, 2000).

Associado ao conceito de avaliação, tem-se a implantação, que, por sua vez, corresponde à transferência de uma intervenção, em nível operacional (PATTON, 1987; TORNATZKY; JONHSON, 1982 apud CORYN *ET AL.*, 2011).

Portanto, seguindo os estágios de avaliação propostos, é possível efetuar um juízo de valor em relação à governança, estimando-se, assim, um grau para a sua implantação na gestão de materiais.

3. METODOLOGIA

3.1. DESENHO DO ESTUDO

Adotou-se a pesquisa de caráter descritivo e de abordagem qualitativa, que se configura ao final como um estudo de caso.

De acordo com Vergara (1998) e Gil (1999), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, objetivando descrevê-las e poder estabelecer correlações entre as variáveis, definindo sua natureza, servindo de base para explicar os fenômenos que descreve.

Conforme Martins (2008) e Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é uma investigação empírica utilizada para pesquisar fenômenos (individuais, sociais, organizacionais, políticos, etc.) complexos dentro de seu contexto real, possibilitando a preservação das características holísticas e significativas dos acontecimentos, bem como a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.

A opção pelo estudo de caso deve-se ao fato de possibilitar o exame de acontecimentos contemporâneos, sem, contudo, manipular comportamentos relevantes, permitindo, ainda, efetuar o recorte de uma situação complexa. Ademais, o estudo de caso apresenta capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, entrevistas, além de técnicas também utilizadas pelas pesquisas históricas (YIN, 2005; MARTINS, 2008). Espera-se, pois, que, ao utilizar a estratégia do estudo de caso, viabilize-se uma análise dos resultados na Fiocruz, a fim de que eles possam servir de referência e aplicabilidade em outros estudos em segmentos afins.

3.2. ÁREA DO ESTUDO

No estudo em questão, o fenômeno a ser estudado é a governança na gestão de materiais na Fiocruz. Portanto, trata-se de um estudo de caso, que, por estar em um contexto singular, caracteriza-se como um estudo de caso único, apesar de considerar as diversas unidades que compõem a entidade.

A Fiocruz é uma fundação pública de direito público, que iniciou suas atividades em 25 de maio de 1900, com a criação do Instituto Soroterápico Federal. De lá para cá, a instituição sofreu diversas mudanças: alcançou desenvolvimento e papel de destaque na década de 1920 e, na década seguinte, devido à Revolução de 1930, chegou a perder autonomia.

Nas décadas de 1950 e 1960, a Fiocruz foi foco de muitos debates, sofrendo a maior de suas perdas com o golpe de 1964 quando foi atingida pelo denominado Massacre de Manguinhos, evento em que alguns dos cientistas da Fundação tiveram seus direitos políticos cassados. Contudo, a partir da redemocratização do país e na gestão do sanitarista Sérgio Arouca, a Fiocruz teve seus programas e estruturas recriados e voltou a ocupar posição de destaque na saúde pública brasileira e até obtendo avanços na área de grande importância e pioneirismo inclusive na América Latina.

Nos primeiros anos do século 21, a instituição ampliou suas instalações, expandiu suas áreas de atuação, tanto no Brasil quanto fora dele, com a abertura do escritório em Moçambique, na África, e publicou, em 2003, seu estatuto.

A missão da instituição é produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados ao fortalecimento e à consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS). Tais conhecimentos e tecnologias devem também contribuir para a promoção da saúde e da qualidade de vida, para a redução das desigualdades sociais e, ainda, para a dinâmica nacional de inovação. Tudo isso tendo como valores centrais a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla (FIOCRUZ, 2010).

Como visão, a Fiocruz intenta ser a instituição pública e estratégica de saúde, reconhecida nacional e internacionalmente, pela sua capacidade de promover: a saúde da população; a redução das desigualdades e iniquidades sociais; a consolidação e o fortalecimento do SUS; e a elaboração e o aperfeiçoamento de políticas públicas de saúde. Para tanto, ela precisa ter a capacidade de disponibilizar a ciência, a tecnologia, a educação e a produção tecnológica de serviços e insumos estratégicos em prol dessas ações (FIOCRUZ, 2010).

Baseados na relevância da atuação da Fiocruz para a sociedade e considerando os comportamentos, atitudes e características essenciais da instituição, foram estabelecidos e declarados treze valores básicos: 1 - compromisso institucional com o caráter público e estatal; 2 - ciência e inovação como bases do desenvolvimento socioeconômico e da promoção da saúde; 3 – ética e transparência; 4 – cooperação e integração. 5 – diversidade étnica, de gênero e sociocultural; 6 – valorização dos trabalhadores, alunos e colaboradores; 7 - qualidade e excelência; 8 – redução das iniquidades; 9 - compromisso com as principais metas de transformação social do Estado brasileiro; 10 – compromisso socioambiental; 11 – democracia participativa; 12 – democratização do conhecimento; e 13 – educação como processo emancipatório.

Analisando os valores declarados pela Fiocruz, observa-se que muitos deles estão alinhados com conceitos e elementos de governança demonstrados na revisão teórica deste trabalho.

3.3. SUJEITOS DO ESTUDO

Participaram do estudo os profissionais das áreas de materiais (compras, almoxarifado e patrimônio) da Fiocruz. A pesquisa foi aplicada junto a profissionais lotados na sede da instituição, localizada no estado do Rio de Janeiro e nas suas regionais localizadas no estado de Pernambuco e da Bahia.

3.4. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A fim de responder à pergunta condutora desta dissertação: “*Como avaliar a implantação da governança na gestão de materiais da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)?*” foi necessário realizar a coleta de dados em duas etapas: 1. Construção de instrumento de avaliação; e 2. Aplicação dos questionários para estimar o grau de implantação da governança.

O processo de construção do instrumento de avaliação do grau de implantação da governança implicou, inicialmente, na definição preliminar do formato desse instrumento, optando-se por um Questionário estruturado. A construção do Questionário foi feita em dois momentos: a) elaboração preliminar de uma Matriz contendo um conjunto de perguntas relativas às categorias e subcategorias da governança com base no referencial teórico adotado; b) submissão à validação dessas perguntas para um grupo focal.

a) Elaboração preliminar de questionário

Inicialmente, selecionou-se o documento intitulado “referencial básico para governança”, produzido pelo TCU, como base para a seleção das categorias de análise desta pesquisa. Esse mesmo documento foi utilizado para nortear a construção do instrumento de coleta de dados em relação às categorias de análise estabelecidas. Realizou-se pesquisa bibliográfica, mediante consultas a livros-texto, artigos, teses e dissertações sobre os temas em análise (quadro 3). O objetivo era uma revisão de literatura que evidenciasse a importância da

governança para a Administração Pública Brasileira, mais especificamente no que se refere à área de gestão de materiais.

Quadro 3: Fontes da Pesquisa Bibliográfica.

Fonte	Autor	Ano
A Governança Corporativa aplicada no Setor Público Brasileiro	MATIAS-PEREIRA	2010
Gestão de Materiais.	FELINI, R. R.	2015
Governança Corporativa no setor público federal brasileiro	MELLO, G. R.	2006
Governança em Compras Públicas: um estudo em uma instituição de ensino superior.	Diego Vieira de Melo	2017
Governance in the Public Sector: a governing body perspective international public sector – Study 13	IFAC	2001
Princípios da Governança no Setor Público: um estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará.	SILVA, J.A.F. da; PESSOA, E. B.; BATISTA, E.C.; SCACCABAROZZI, N.C.M.C.	2011

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

As referências utilizadas possibilitaram a elaboração de uma plataforma teórica, bem como a identificação de categorias de análise para esta pesquisa. Ainda na coleta de dados secundários, procedeu-se a uma pesquisa documental. Para tanto, foram consultados, além dos documentos listados no quadro 4, os “Relatórios de Congresso Interno”, produzido pela Fiocruz, e publicações das páginas oficiais da Fiocruz, IAM e IGM. Esses documentos possibilitaram realizar a caracterização da Instituição, local onde o estudo foi desenvolvido. A leitura dos documentos possibilitou a busca e consulta a outros documentos, os quais foram lidos em ordem cronológica, no intuito de ordenar a construção do instrumento.

Quadro 4: Fontes da Pesquisa Documental

Fonte	Autor	Ano
(Acórdão) TC 025.068/2013-0	Tribunal de Contas da União – TCU	2013
(Acórdão) TC 020.830/2014-9	Tribunal de Contas da União – TCU	2014
Referencial Básico para a Governança	Tribunal de Contas da União – TCU	2014
Referencial de Governança e Gestão do Sistema de Serviços Gerais - SISG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP	2017

Fonte: Elaboração da autora, 2018

Com base na revisão da literatura, definiram-se três mecanismos da governança a serem utilizados como dimensões para este estudo. Essas dimensões, por sua vez, se subdividem em categorias de análise, selecionadas dentre os componentes de cada um dos mecanismos.

Considerou-se que para avaliar a implantação da governança na Fiocruz, a gestão de materiais deve ser avaliada em três dimensões: liderança, estratégia e controle. Elas são necessárias à avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão e propiciam a condução de políticas públicas relevantes e a prestação de serviços de interesse da população. Essas dimensões, por sua vez, se subdividem em dez subdimensões: pessoas e competências; princípios e comportamentos; liderança organizacional e sistema de governança, na esfera da liderança. Relacionamento com partes interessadas, estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional, na seara da estratégia e, finalmente, em relação ao controle, gestão de riscos e controle interno; auditoria interna e *accountability* e transparência. As divisões e subdivisões mencionadas serviram de base para a construção da matriz preliminar com 30 perguntas de pesquisa.

b) Validação do questionário

A validação do questionário possibilita verificar a pertinência, relevância e adequação das perguntas nele contidas, a fim de aplicá-lo na Fiocruz, com objetivo de obter dados em relação à percepção da governança na gestão de materiais da instituição.

O processo de validação ocorreu através da realização de um grupo focal no dia 07 de março de 2018 e contou com nove participantes (servidores e terceirizados) dos seguintes setores do IAM: Administração, Materiais, Compras, Almoxarifado, Planejamento e Financeiro.

Os participantes receberam, no momento da realização da atividade, uma cópia do questionário a ser validado, bem como um resumo do que significava, à luz do TCU, cada uma

das dimensões e subdimensões a serem analisadas. Antes de iniciar a discussão da matriz, o mediador do grupo explicou o objetivo do grupo focal aos participantes, bem como leu, em conjunto com o grupo, cada um dos conceitos a serem analisados para que houvesse a compreensão de todos os envolvidos.

O grupo focal teve como propósito analisar as perguntas propostas na matriz do questionário para julgar se elas seriam suficientes para avaliar o grau de implantação da governança na gestão de materiais da Fiocruz. O questionário foi elaborado com base em um modelo pré-existente, utilizado pelo TCU, para avaliar a governança nas aquisições (anexo I). O grupo focal discutiu, ponto a ponto, todas as perguntas do questionário, propondo alterações, inclusão e supressão de questões, dando origem ao questionário final aplicado (apêndice A).

A validação do questionário foi feita lendo-se cada uma das questões propostas no questionário preliminar apresentado e deixando que os participantes do grupo focal debatessem entre si a pertinência da pergunta para o atingimento do objetivo proposto (avaliar o grau de implantação da governança na gestão de materiais da Fiocruz). Os participantes analisaram em conjunto se a questão era apropriada, se estava completa ou se havia necessidade de modificá-la, suprimi-la ou acrescentar novas perguntas. Enquanto a discussão ocorria, o mediador ia anotando as observações feitas pelos participantes, a fim de que pudessem ser consultadas futuramente quando da elaboração do questionário final a ser aplicado. Além das anotações feitas pelo mediador, o grupo focal também foi registrado em áudio e vídeo, após a ciência e anuência dos participantes.

Cada participante contribuiu com o processo, trazendo suas experiências e percepções, baseadas nas áreas em que desenvolvem suas atividades. Isso fez com que houvesse certa heterogeneidade e múltiplos entendimentos acerca do assunto abordado, enriquecendo a discussão.

Das 33 questões propostas, 04 (quatro) foram eliminadas pelo grupo focal que não as considerou relevantes para a aferição da governança. Duas questões sobre estratégia foram transformadas em apenas uma, mas sem alteração de conteúdo. Foram acrescentadas duas questões, uma versando sobre o processo de comunicação entre a unidade de auditoria interna e outra sobre a frequência de realização de ações de auditoria. As demais questões sofreram adaptações do escopo “aquisições” para o escopo “gestão de materiais”.

Já no tocante aos dados primários, foi aplicado um questionário com os colaboradores da área de gestão de materiais (compras, almoxarifado e patrimônio) das diversas unidades da Fiocruz.

O instrumento de coleta utilizado para obtenção dos dados primários, no caso o questionário, foi selecionado por esse ser, de acordo com Gil (2002), compreendido como o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, sem exigência de treinamento de pessoal, além de garantir o anonimato.

O questionário apresentava as seguintes características: estruturado, contendo questões fechadas de múltipla escolha e do tipo escala. 20 das 30 questões eram de escala *likert* de cinco pontos, versando sobre a avaliação da governança na área de gestão de materiais na visão dos participantes. Utilizou-se, também, o recurso de inclusão de “questões condicionadas”, que só ficam disponíveis aos respondentes em função da resposta atribuída a uma questão anterior. No total, foram sete questões condicionadas. Dessa maneira, se o respondente escolhia a resposta “concordo totalmente” ou “concordo parcialmente”, questões adicionais eram apresentadas.

O questionário foi elaborado utilizando a ferramenta *SurveyMonkey* e o convite para participação do mesmo encaminhado em julho de 2018, por e-mail, para 26 (vinte e seis) destinatários da gestão de materiais da sede da Fiocruz e de suas unidades regionais de Pernambuco e Bahia.

O critério para a delimitação da amostra foi o da acessibilidade. De acordo com ele, aplica-se o instrumento de coleta junto a colaboradores que aceitaram participar da pesquisa, após a explicitação dos objetivos da mesma. Uma vez que não há necessidade de obediência a regras mecânicas, não existem impedimentos quanto à seleção por acessibilidade, que supõe a disponibilidade do respondente e resulta de uma avaliação da relevância ou da representatividade social não estatística das pessoas (THIOLLENT, 1982).

A decisão de utilizar os dados dos questionários respondidos pelos colaboradores das unidades regionais de Pernambuco e Bahia baseia-se no fato de essas duas unidades regionais serem as que mais se assemelham em termos de atividades desenvolvidas e estrutura organizacional. Já a opção de utilizar as respostas da sede justifica-se por ela ser a matriz da Instituição, permitindo uma comparação de percepções entre a diretriz central da Fiocruz e a sua regional em Pernambuco, local onde a pesquisadora desta dissertação exerce suas atividades. Dessa maneira, foi possível a coleta de informações de agentes públicos com vivências e experiências variadas, a respeito da percepção de cada um deles da governança na Fiocruz.

Todos os questionários enviados acompanhavam uma nota explicativa informando ao entrevistado que a pesquisa fazia parte de um estudo de mestrado. No total de 26 (vinte e seis) questionários enviados, 21 (vinte e um) foram abertos e 19 (dezenove) respondidos. Desses, 18 (dezoito) apresentaram todas as respostas preenchidas e 01 (um) foi respondido de forma

incompleta. Os dois restantes para totalizar os 21 abertos, constam no sistema como tendo sido respondidos de maneira incompleta. Contudo, não há resposta alguma para eles. Os colaboradores convidados apenas visualizaram o questionário e concordaram em participar da pesquisa, mas não apresentaram resposta alguma para qualquer das perguntas ali constantes.

Considerando-se 21 questionários que o sistema *SurveyMonkey* entende como tendo sido respondidos, de maneira total ou parcial, a taxa de retorno obtida é da ordem de 80,76% aproximadamente. Já se forem desconsiderados os dois questionários apenas lidos, mas não respondidos, a taxa de retorno é de cerca de 73,07%. As informações coletadas foram compiladas e o resultado apurado integra o resultado final desta pesquisa. Os resultados tabulados (apêndice A) e analisados serviram para redefinir a abrangência desta pesquisa.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

A definição das dimensões e categorias de análise da pesquisa se embasou nos mecanismos e componentes de governança definidos pelo TCU (2014a). Os mecanismos foram considerados como as dimensões de análise e os componentes como as categorias de análise (quadro 5).

As dimensões para o conceito de governança em gestão de materiais são: liderança, estratégia e controle. A dimensão “liderança” é composta de quatro categorias: pessoas e competência; princípios e comportamentos; liderança organizacional; sistema de governança. A dimensão “estratégia” abrange três categorias: relacionamento com partes interessadas; estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional. A dimensão “controle” também é composta por três categorias de análise: gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; *accountability* e transparência.

As fontes de dados, os instrumentos de coleta de dados apropriados e referencial teórico de suporte foram definidos para cada dimensão.

Quadro 5: Plano de Análise

Conceito	Dimensão	Categoria de análise	Fonte de dados	Instrumento de coleta de dados	Referencial
Governança na gestão de materiais	Liderança	Pessoas e competências	Atores envolvidos	Questionário	TCU (2014a)
		Princípios e comportamentos			
		Liderança organizacional			
		Sistema de governança			
	Estratégia	Relacionamento com partes interessadas	Atores envolvidos	Questionário	TCU (2014a)
		Estratégia organizacional	Atores envolvidos	Questionário	
		Alinhamento transorganizacional	Atores envolvidos	Questionário	
	Controle	Gestão de riscos e controle interno	Atores envolvidos	Questionário	TCU (2014a); IFAC (2001); ANAO, 2003; Silva et al. (2011); IBGC (2009), MATIAS-PEREIRA, 2010
		Auditoria interna			
		Accountability e transparência			

Fonte: Adaptado a partir do TCU, 2014a.

As descrições de cada categoria de análise, as quais correspondem aos componentes dos mecanismos de governança, encontram-se no quadro 6.

Quadro 6: Descrição das categorias de análise

Dimensão	Categoria de análise	Definição
Liderança	Pessoas e competências	Composta de quatro práticas relacionadas à seleção, capacitação, avaliação de desempenho e ao sistema de benefícios dos membros da Alta Administração/Conselhos. Avalia a capacidade de a organização garantir que seus profissionais detenham as competências necessárias ao exercício do cargo.
	Princípios e comportamentos	Formada por três práticas associadas ao comprometimento da Administração/Conselhos com valores éticos, integridade e observância e cumprimento da lei. Avalia a capacidade de as organizações públicas estabelecerem mecanismos para garantir a atuação de suas lideranças e agentes de acordo com princípios de ética, legalidade e legitimidade.
	Liderança organizacional	Constituída por cinco práticas ligadas a monitoramento da gestão; responsabilidade por alcance de resultados e pela gestão de riscos e controle interno; avaliação do atingimento de metas; e delegação de competências. Essas práticas estimulam a alta administração a monitorar e avaliar a gestão, com vistas ao alcance de resultados.
Estratégia	Relacionamento com partes interessadas	Formada por três práticas direcionadas ao estabelecimento do sistema de governança da organização e ao balanceamento de poder e segregação de funções críticas. O sistema de governança representa o modo como os diversos atores se organizam, interagem e atuam para obter boa governança. Já o balanceamento de poder e segregação de funções são conceitos complementares e essenciais para evitar a concentração de autoridade nas mãos de um ou poucos indivíduos, ou ainda o exercício, por um único agente, de funções incompatíveis entre si. Tais práticas são fundamentais para o alcance da boa governança.
	Estratégia organizacional	Constituída por quatro práticas que direcionam a organização a considerar a atuação e opinião das partes interessadas na formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. As “partes interessadas” também chamadas <i>stakeholders</i> , são pessoas, grupos ou instituições cujos interesses

		podem ser afetados, negativa ou positivamente, pelo processo de prestação de serviços públicos.
	Alinhamento transorganizacional	Relaciona-se a três práticas concernentes ao estabelecimento da estratégia da organização, bem como ao monitoramento e avaliação da sua execução. Avalia a capacidade de as organizações públicas formularem estratégias a partir da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da missão institucional, implementando-a visando alcançar os objetivos e maximizar resultados.
Controle	Gestão de riscos e controle interno	Composta por uma prática, a qual é voltada para estimular as organizações a trabalharem em conjunto para formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, evitando assim superposições ou esforços improdutivos.
	Auditoria interna	Constituída por três práticas visando à existência, independência e utilidade da função de auditoria interna. Avalia a estruturação e independência da função de auditoria interna, bem como sua capacidade de adicionar valor à organização.
	<i>Accountability</i> e transparência	Formada por quatro práticas relacionadas à transparência, prestação de contas e avaliação da satisfação das partes interessadas. Essas práticas estimulam a organização a adotar mecanismos de prestação de contas e de responsabilização dos resultados dos sistemas de governança e gestão.

Fonte: TCU (2014a), p. 12 e 13 do Acórdão.

A partir dos questionários foi possível obter respostas em relação à percepção dos colaboradores da administração de materiais da Fiocruz (sede e regionais da Bahia e Pernambuco) acerca da governança na área. De posse das respostas individuais coletadas, procedeu-se à consolidação dos dados, pergunta a pergunta, possibilitando-se, assim, elaborar um quadro geral da implantação da governança na gestão de materiais da instituição.

Os dados foram sistematizados na forma de quadros, tabelas e gráficos, utilizando os programas *SurveyMonkey*³, *Excel* e *Word*.

As variáveis de análise foram divididas de acordo com as categorias. Cada categoria e subcategoria recebeu uma pontuação, de acordo com a sua importância para a implantação da

³ *SurveyMonkey* é uma ferramenta de questionários *online* utilizada para facilitar a realização de pesquisas qualitativas e quantitativas, com base em coleta de dados. (SURVEYMONKEY, 2018).

governança. O grau de implantação foi a pontuação máxima atingida pelas unidades em cada uma das categorias e subcategorias.

Para encontrar o Grau de Implantação (GI) foi utilizada a seguinte expressão matemática: $GI = \Sigma \text{ dimensão liderança} + \Sigma \text{ dimensão estratégia} + \Sigma \text{ dimensão controle}$, onde Σ =somatório, com estabelecimentos de escores para classificação final do grau de implantação.

Para efeito de cálculo do grau de implantação da governança, as perguntas do questionário cujas respostas eram em escala foram tratadas da seguinte maneira:

Quadro 7: Atribuição de valores para cálculo do GI

Resposta	Significado	Peso
1	Discordo totalmente	1
2	Discordo parcialmente	2
3	Não discordo nem concordo	3
4	Concordo parcialmente	4
5	Concordo totalmente	5

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Para algumas das perguntas não foi possível calcular o GI segundo quadro 6. Embora essas questões não tenham entrado no cálculo para estimar o GI, elas foram necessárias para melhor compreensão do perfil da governança na Fiocruz.

Após a ponderação do somatório das categorias foi produzindo um escore final (percentual), quanto ao grau de implantação da Governança, conforme cálculo abaixo:

$$\text{Escore Final} = \frac{\text{Somatório obtido}}{\text{Somatório Máximo}} \times 100$$

Este cálculo permitiu uma classificação considerando quatro graus de implantação da Governança: I) Governança Implantada: 75 a 100%; II) implantação parcial: 50 a 74,99%; III) implantação incipiente: 25 a 49,99% e IV) Governança não implantada: 0 a 24,99%.

3.6. ASPECTOS ÉTICOS

Este estudo foi realizado segundo a Resolução do Conselho Nacional de Saúde/CNS número 196/96, bem como do Termo de Resolução 466/2012, as quais estabelecem diretrizes e Normas Reguladoras de Pesquisas envolvendo Seres Humanos.

As informações coletadas estão armazenadas em pastas de arquivo e computador específico para pesquisa, pelo período mínimo de cinco anos, sendo garantido seu sigilo e confidencialidade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

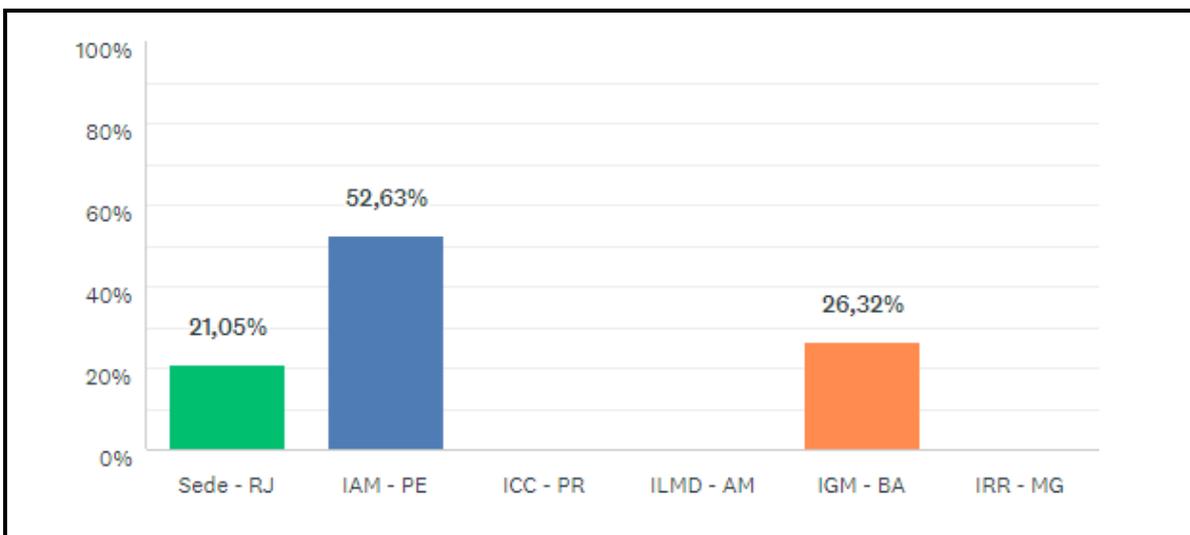
Esse capítulo tem por objetivo apresentar o caso em estudo, a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), no que se refere à caracterização da Instituição, e à implantação da governança na entidade, bem como a proposição de melhorias.

4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

Do total de respondentes, a maioria é composta por homens, representando 57,90% (11) do total. Com relação à escolaridade, constata-se que 84,21% (16) dos entrevistados possuem o ensino superior completo, enquanto apenas 10,52% concluíram o ensino médio. Ainda com relação à escolaridade, apenas 5,26% (01) exercem alguma modalidade de estudo.

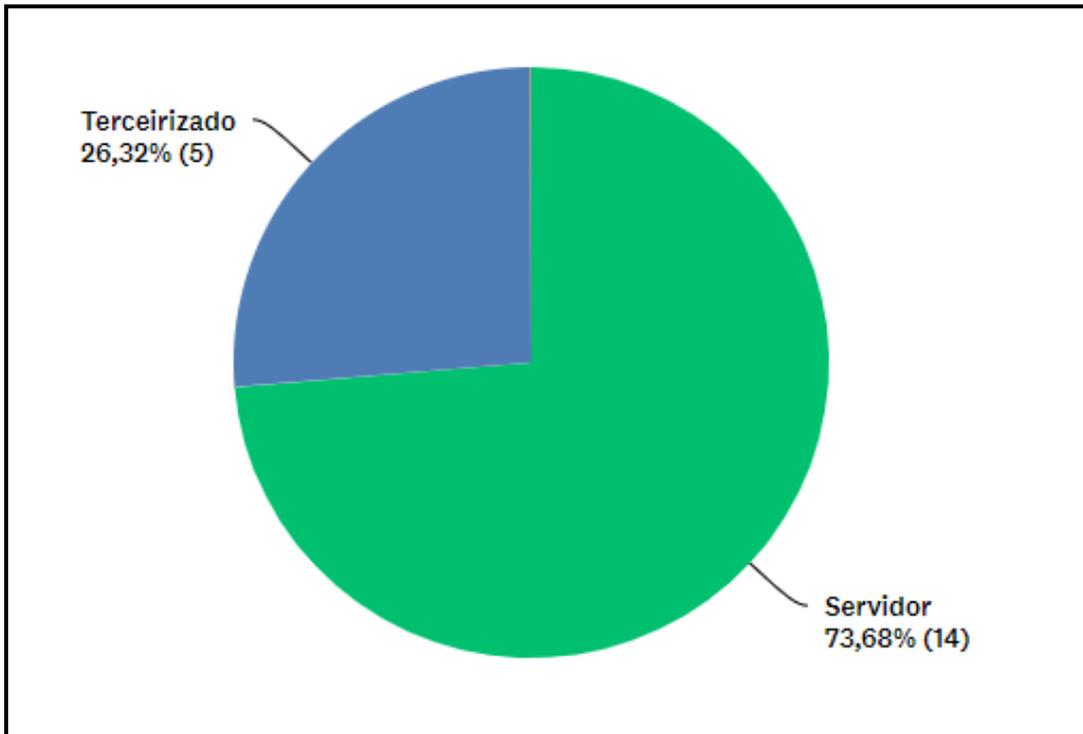
Verifica-se, no gráfico 1, que 52,63% (10) dos profissionais afirmaram exercer suas atividades no IAM, 21,05% (4) na sede da Fiocruz, no Rio de Janeiro, e 26,32% (5) no IGM, no estado da Bahia. Estes dados são bastante diferentes da proporcionalidade apresentada na distribuição de cargos da Fiocruz.

Gráfico 1: Distribuição de profissionais segundo Unidade da Fiocruz em que exerce função/atividade



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

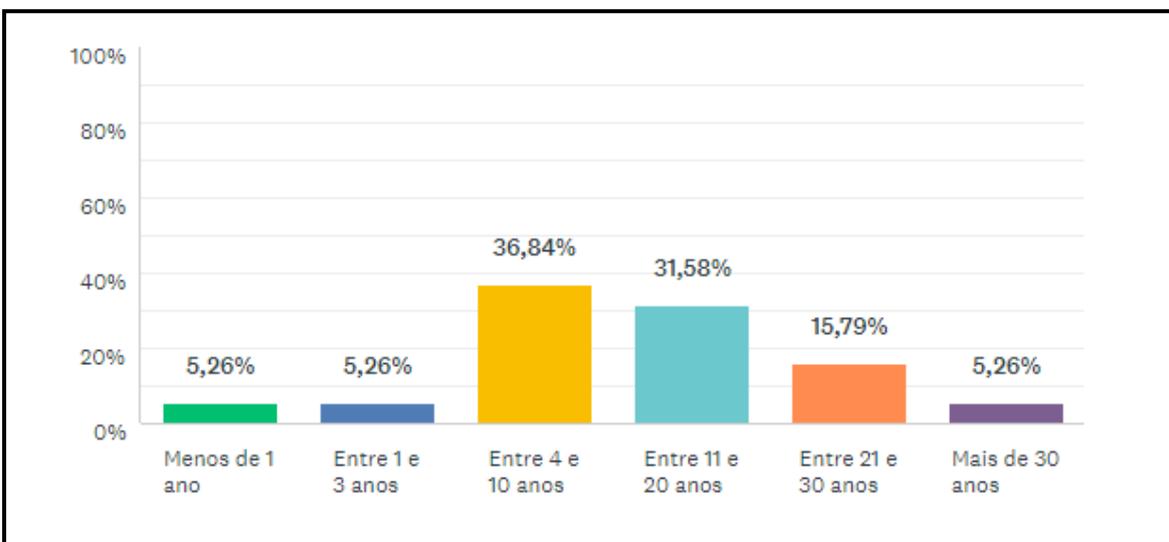
Gráfico 2: Distribuição dos profissionais segundo vínculo com a Fiocruz



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Dos respondentes, a maioria apresenta vínculo de servidor com a Fiocruz (73,68%) enquanto que 26,32% são terceirizados. No IAM, dentre os participantes da pesquisa, a distribuição entre terceirizados e servidores é equilibrada (50% terceirizados e 50% servidores), embora na estrutura organizacional do instituto, esse equilíbrio não seja observado. Isso porque o IAM tem em seu quadro 179 (63,70%) servidores e 102 (36,30%) terceirizados.

Gráfico 3: Distribuição dos profissionais segundo o tempo de serviço do profissional na Fiocruz



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Do total de respondentes, 5,26% (01) exercem suas atividades na Fiocruz há menos de um ano. O mesmo percentual alegou desempenhar suas atividades entre 1 e 3 anos e há mais de 30 anos. 15,79% (03) responderam trabalhar na Fiocruz entre 21 e 30 anos. 31,58% (06) apresentam vínculo entre 11 e 20 anos e 36,84% (07), entre 4 e 10 anos. Observa-se, pois, que apesar de a maioria dos participantes trabalharem entre 4 e 10 na instituição, eles são seguidos imediatamente por aqueles que possuem vínculo empregatício entre 11 e 20 anos. Isso detona não haver muita rotatividade de colaboradores na instituição, o que sugere que a Fiocruz seja uma organização com boas condições de trabalho.

4.2. MECANISMOS DE GOVERNANÇA

4.2.1. Liderança

a) Liderança: pessoas e competências

Tabela 1: Sobre a existência de critérios para seleção dos gestores da área de materiais da Fiocruz

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Almoxarifado	10,53% 2	10,53% 2	10,53% 2	26,32% 5	42,11% 8	19
Compras	10,53% 2	15,79% 3	0,00% 0	42,11% 8	31,58% 6	19
Patrimônio	10,53% 2	15,79% 3	10,53% 2	31,58% 6	31,58% 6	19
Gerência de Materiais	10,53% 2	15,79% 3	5,26% 1	26,32% 5	42,11% 8	19

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Ao serem perguntados se existe processo formal, transparente e baseado em competências para a seleção dos ocupantes das funções-chave na área de administração de materiais tem-se para o almoxarifado um nível de concordância total na ordem de 42,11% (08); 26,32% (05) de concordância parcial e 10,53% (02) de discordância (tanto parcial quanto total). Esse mesmo percentual também foi apurado dentre os respondentes que não concordam nem discordam com a assertiva.

Para a área de compras, a concordância total soma 31,58% (06); a concordância parcial é de 42,11% (08); 15,79% (03) discordam parcialmente e 10,53% (02) discordam totalmente. Não houve resposta para a opção “não concordo nem discordo”.

Em se tratando de patrimônio, 31,58% (06) concordam, total e parcialmente, com a proposição. Declararam discordar 26,32%. Desses, 10,53% (02) discordam totalmente e

15,79% (03), o fazem de maneira parcial. O percentual de profissionais os quais afirmaram serem neutros, não discordando nem concordando com a questão, foi de 10,53%.

Por fim, para a gerência de materiais, o nível de concordância total é da ordem de 42,11% (08); 26,32% (05) concordam parcialmente; 5,26% (01) não concordam nem discordam; 15,79% (03) discordam parcialmente e 10,53% (02) discordam totalmente.

Portanto, a maioria dos profissionais que participou da coleta de dados concorda, ainda que não totalmente, com a existência de critérios para a seleção dos gestores das áreas compositoras da administração de materiais da Fiocruz.

Os percentuais de concordância apurados na Fiocruz são superiores se comparados aos resultados obtidos em outros estudos. De acordo com pesquisa realizada pelo TCU (2013), para avaliar a governança na gestão de aquisições, verificou-se que 60% das organizações pesquisadas declararam não selecionar os ocupantes das funções-chave na área das aquisições por meio de processo formal, transparente e baseado em competências, ou seja, apenas 40% deles haviam sido escolhidos, mediante algum critério pré-estabelecido.

Quando comparado com outra pesquisa, mais abrangente, também realizada pelo TCU (2014b), acerca da governança de pessoas, a diferença de percentual é ainda maior, uma vez que apenas 34% das organizações da Administração Pública Federal (APF) declaram publicar modelo de competências como base para a gestão de pessoas. Tal modelo seria condição necessária para que a alocação de pessoas baseadas nas competências ocorra (TCU, 2014b).

Um estudo realizado na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), intitulado “Governança em Compras Públicas: um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior”, para verificar se as recomendações de governança do TCU e da IFAC estavam sendo aplicadas nas aquisições da instituição, revelou um percentual de 48,27% de concordância, sendo 37,93% parcial e apenas 10,34% total. Segundo Melo (2017), a alta proporção de concordância parcial, em detrimento do total, poderia ser explicada devido aos respondentes perceberem haver transparência no processo de seleção, embora ele não seja realizado com base nas competências. Neste sentido, evidências apontam que a proporção entre concordância total e parcial “da governança” na Fiocruz é inversa da apurada na UFU.

A partir dos percentuais apresentados na tabela 1, foi possível calcular o percentual de implantação em relação à existência de critérios para a seleção dos gestores da área de administração de materiais da Fiocruz, que foi da ordem de 24,65% (tabela 2).

Tabela 2: Grau de implantação da governança para a prática de estabelecimento de critério para seleção dos profissionais no cargo.

	DT	DP	N	CP	CT	G.I. individual
Almoxarifado	0,1053	0,2106	0,3159	1,0528	2,1055	25,27%
Compras	0,1053	0,3158	0,0000	1,6844	1,5790	24,56%
Patrimônio	0,1053	0,3158	0,3159	1,2632	1,5790	23,86%
Gerência de Materiais	0,1053	0,3158	0,1578	1,0528	2,1055	24,91%
Grau de implantação total						24,65%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

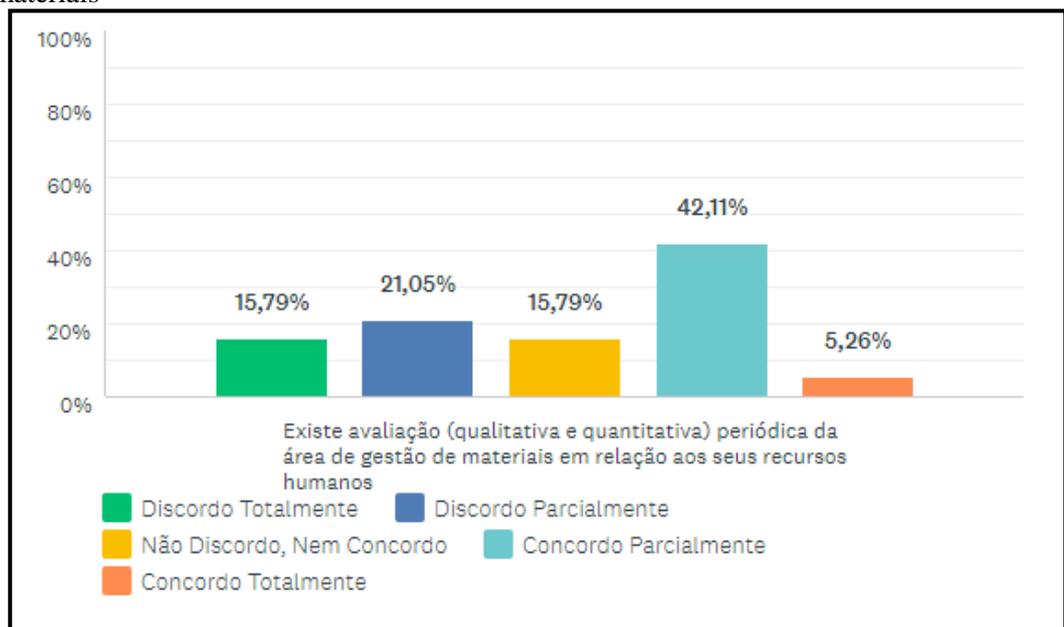
Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Embora apresente resultados mais favoráveis se comparadas a outras organizações federais, o grau de implantação da governança neste critério é “governança não implantada”, visto que seu percentual é de 24,65%, estando, assim, dentro da faixa de 0 a 24% em que se situa a governança não implantada.

As evidências encontradas sugerem que a Fiocruz, ao apresentar governança não implantada para a prática em questão, estaria englobada nos 21% de instituições públicas federais, as quais apresentam estágio inexistente de governança.

Portanto, o encargo das funções-chave da área de logística governamental e administração de materiais a pessoas que não possuem a devida competência se constitui fator de risco e, como tal, deve ser gerenciado, especialmente, nas organizações em que essas atividades são consideradas críticas à prestação de serviços aos cidadãos (TCU, 2013).

Gráfico 4: É realizada avaliação periódica dos recursos humanos exercentes de atividades na área de gestão de materiais



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Das 19 respostas obtidas, declararam concordar parcialmente com a assertiva 5,26% (01) e de maneira total 42,11% (08). Discordam totalmente 15,79% (03) e 21,05% (04) parcialmente. O percentual de 15,79% foi aferido dentre os que informaram não discordar nem concordar com a prática.

Na percepção de 47,37% dos profissionais da Fiocruz participantes da pesquisa, existe avaliação periódica da estrutura de recursos humanos da área de administração de materiais, no que se refere a seu quantitativo e qualificação. Esse percentual, composto por 42,11% de concordância parcial e 5,26% de total, corrobora os achados do TCU (2013), o qual verificou que 44% das organizações pesquisadas declaram realizar tal avaliação.

Contrapondo-se ao percentual mais elevado de concordância verificado na Fiocruz e reforçado pelo TCU (2013), Melo (2017) averiguou que, na UFU, o grau de discordância (41,38%) para essa questão é mais elevado que o de concordância (37,93%). Dessa maneira, o autor conclui que a prática de avaliação (qualitativa e quantitativa) periódica não é adotada na UFU (MELO, 2017), diferentemente do que apontam as evidências em relação à Fiocruz.

No tocante ao cálculo para aferir o grau de implantação deste quesito, o resultado seria “governança não implantada”, pois o percentual apurado foi de 20,00%.

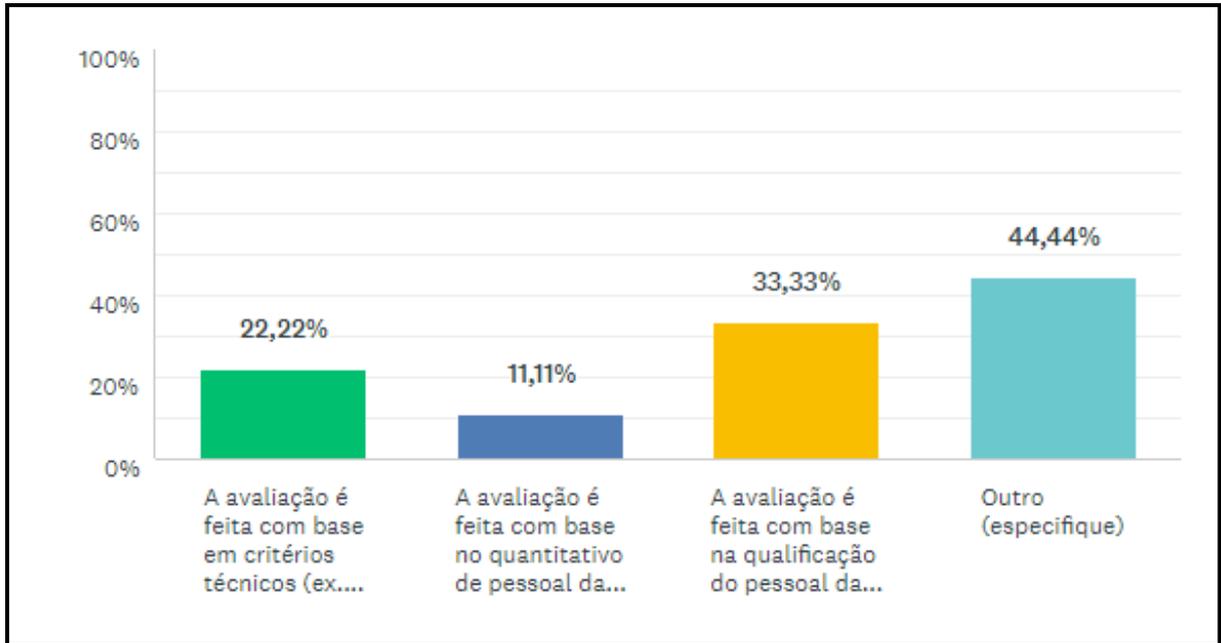
Tabela 3: Grau de implantação da governança na prática a.2

	DT	DP	N	CP	CT	Grau de Implantação
Os recursos humanos da área de gestão de materiais são avaliados periodicamente (em termos quantitativos e de qualificação)	0,1579	0,4210	0,4737	1,6844	0,2630	20,00%

CT – Concordo Totalmente; **CP** – Concordo Parcialmente; **N** – Neutro; **DP** – Discordo Parcialmente; **DT** – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 5: Formas de avaliação dos recursos humanos alocados na área de administração de materiais pela Fiocruz.



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Essa questão foi respondida apenas pelos profissionais que afirmaram concordar (parcial ou totalmente) com a assertiva anterior, no caso nove respondentes, os quais foram informados que poderiam selecionar mais de uma das opções apresentadas. Dos respondentes, 33,33% (03) consideraram que a avaliação dos recursos humanos da gestão de materiais ocorria mediante a qualificação do pessoal da gestão de materiais, que era considerada adequada. 11,11% (01) julgaram que a avaliação era feita através do quantitativo do pessoal da gestão de materiais, também, avaliado como adequado. 22,22% (02) afirmaram ser a avaliação realizada com base em critérios técnicos, como por exemplo, mapeamento de processos e, finalmente, 44,44% (04) declararam que a avaliação se baseava em outros critérios, especificando-os como sendo a avaliação de desempenho individual.

Comparando os resultados obtidos na Fiocruz com os divulgados pelo TCU (2013), tem-se que, das organizações que declararam avaliar a área de gestão de materiais, 40% delas afirmaram que tal avaliação se baseava em critérios técnicos. Na Fiocruz, esse percentual é de 22,22%. Entretanto, 44,44% dos respondentes declararam que a avaliação era realizada com base em outros critérios, mais especificamente a “avaliação de desempenho”. Considerando ser a avaliação de desempenho também um critério técnico, esse requisito passaria para 66,66%.

Quanto à adequação do quantitativo e qualitativo de pessoal, os percentuais apurados pela Fiocruz são mais discrepantes em relação aos da pesquisa do TCU. Para 30% da

Administração Pública Federal, o quantitativo de pessoal é adequado contra 11,11% da Fiocruz. A adequação da qualificação do pessoal foi assim considerada por 63% contra 33,33% na Fundação. Isso denota que, em relação à Administração Pública Federal brasileira, o nível de adequação do número de profissionais atuando na área de administração de materiais, bem como sua qualificação está aquém.

Assim, apesar de existir avaliação periódica dos recursos humanos da área de materiais da Fiocruz, eles não são considerados adequados, nem em termos de quantidade nem de qualificação para a área. Esse resultado indica haver uma necessidade de promover ações de melhorias no tocante à capacitação e treinamento do pessoal da área de materiais, bem como a designação de maior quantitativo de pessoal para suprir as lacunas evidenciadas.

Para cálculo do grau de implantação da governança neste quesito, considerou-se igualitário o peso das proposições, obtendo-se, assim, um percentual da ordem de 27,78%, evidenciando uma governança incipiente.

Considerando que 46% da APF encontra-se no estágio intermediário da governança para essa prática e 19%, no estagiário aprimorado, os levantamentos sugerem uma defasagem da Fiocruz em relação a 65% das organizações públicas federais.

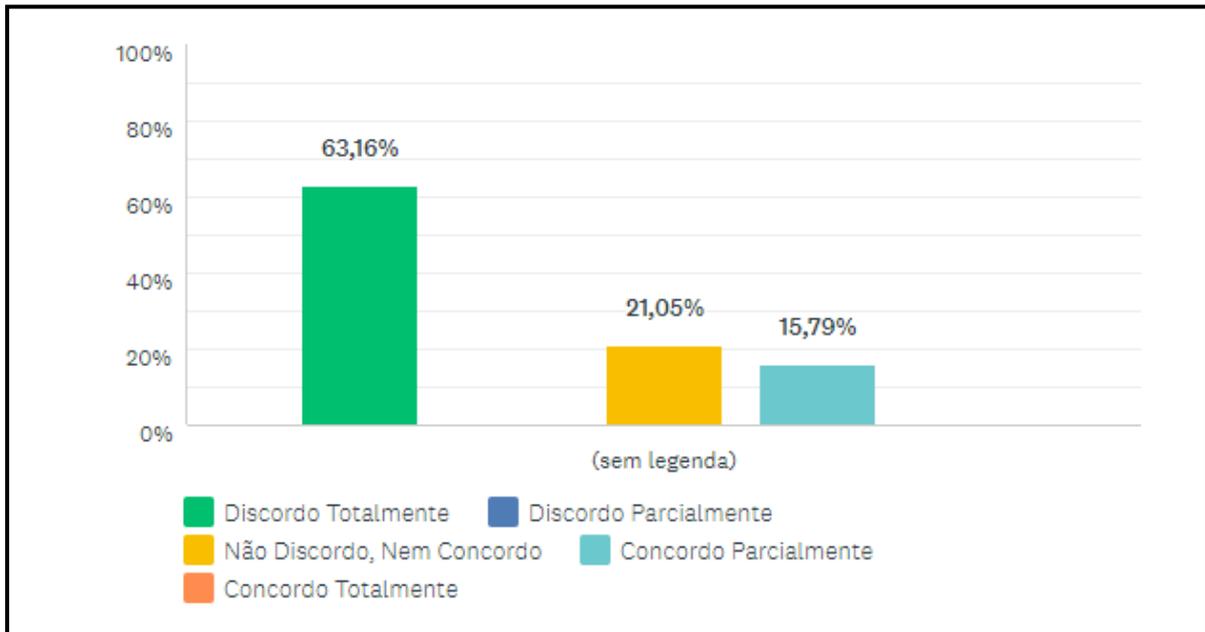
Tabela 4: Grau de implantação da governança na prática referente a formas de avaliar os recursos humanos da administração de materiais

	Crítérios Técnicos	Quantitativo adequado	Qualificação adequada	Outros (avaliação de desempenho individual)	Grau de Implantação
	0,0556	0,0278	0,0833	0,1111	27,78%

CT – Concordo Totalmente; **CP** – Concordo Parcialmente; **N** – Neutro; **DP** – Discordo Parcialmente; **DT** – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 6: Sobre a existência de carreira específica para os servidores que atuam na área de gestão de materiais



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Sobre a existência, no plano de cargos da Fiocruz, de carreiras específicas para os servidores que atuam na área de gestão de materiais, obteve-se como resposta que 15,79% (03) concordam parcialmente com a afirmação. 21,05% (04) não discordam nem concordam. 63,16% (12) discordam totalmente e nenhum dos respondentes discorda de maneira parcial ou concordam totalmente com a questão proposta.

Corroborando com os achados da Fiocruz, o estudo de Melo (2017) também aponta para um alto grau de discordância (58,62%) em relação à questão proposta, embora o percentual por ele apurado tenha sido inferior que a discordância observada na Fiocruz.

O grau de implantação dessa variável, por sua vez, é de 12,63% (tabela 5), fazendo com que se tenha uma governança não implantada (de 0% a 24%).

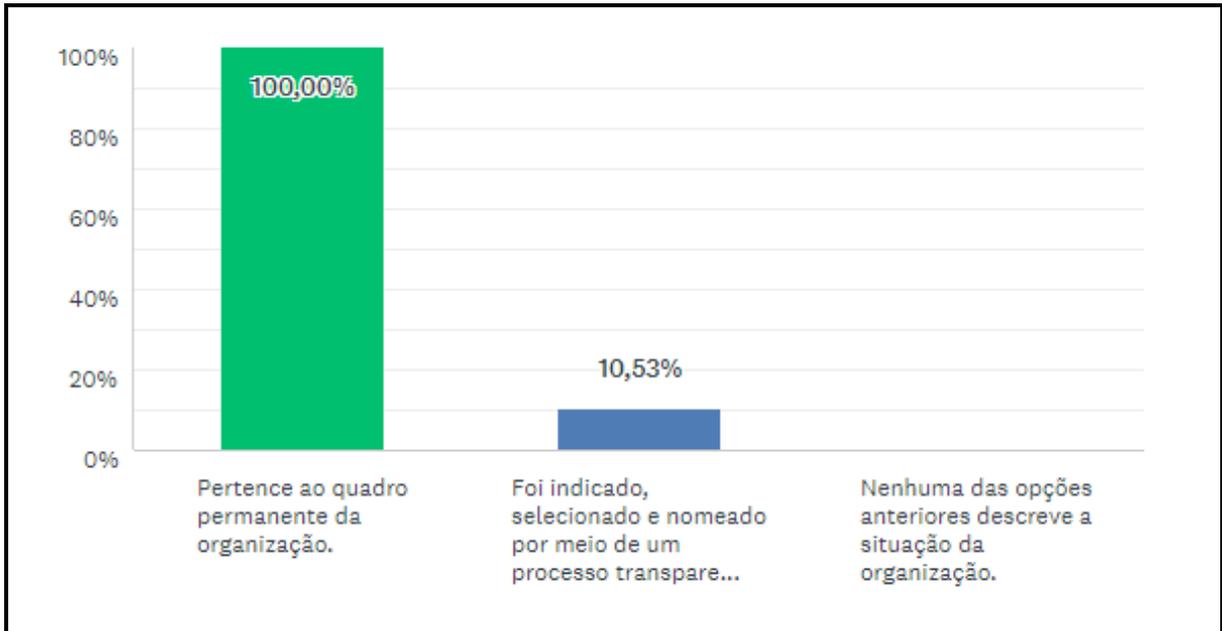
Tabela 5: Grau de implantação da existência de carreira específica para a área de materiais

	DT	DP	ND NC	CP	CT	Grau de Implantação
Há carreira específica para a área de gestão de materiais.	0,6316	0,0000	0,6315	0,6316	0,0000	12,63%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 7: Sobre o atual responsável pela área de gestão de materiais



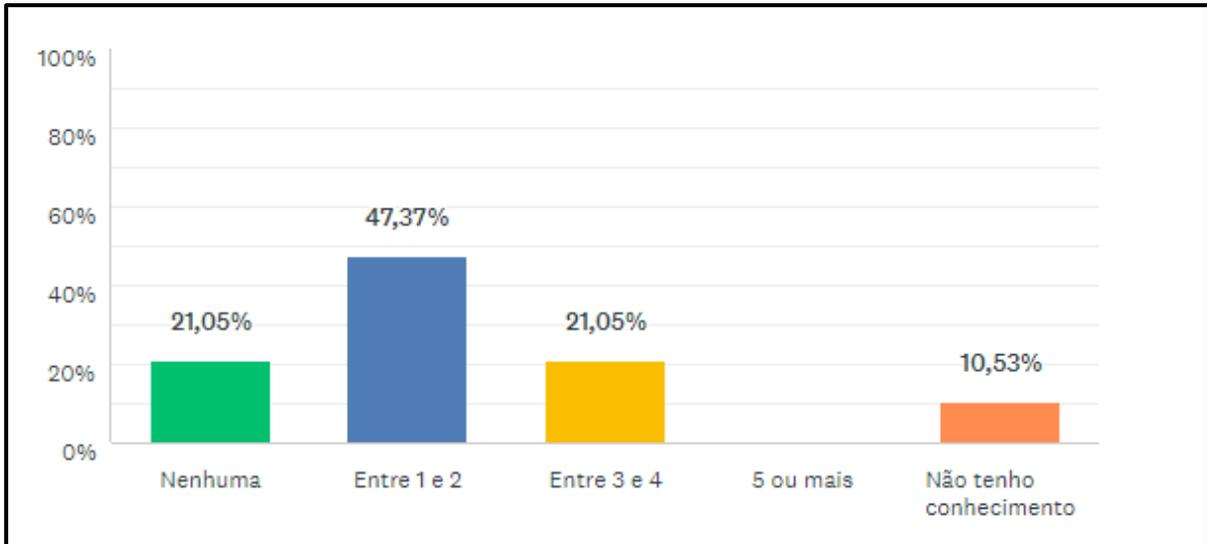
Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Quando indagados sobre o atual responsável pela gestão de materiais da unidade Fiocruz em que atuam, podendo selecionar mais de uma assertiva, 100% dos respondentes informaram que ele pertence ao quadro permanente da organização. 10,53% (02) também responderam que o gestor em questão havia sido indicado, selecionado e nomeado por meio de um processo transparente e formalizado com base na avaliação de competências.

A indicação, por apenas 10,53% dos respondentes de que existe processo transparente e formalizado com base na avaliação de competências é mais baixa do que em outras organizações da APF, cujo percentual apurado foi de 20%.

A falta de formalização e transparência de processos sugere uma deficiência e resistência para a plena implantação da governança nas instituições, uma vez que a transparência é um dos princípios da governança no setor público.

Gráfico 8: Sobre a alternância do principal dirigente responsável pela gestão de materiais da Fiocruz, nos últimos cinco anos.



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

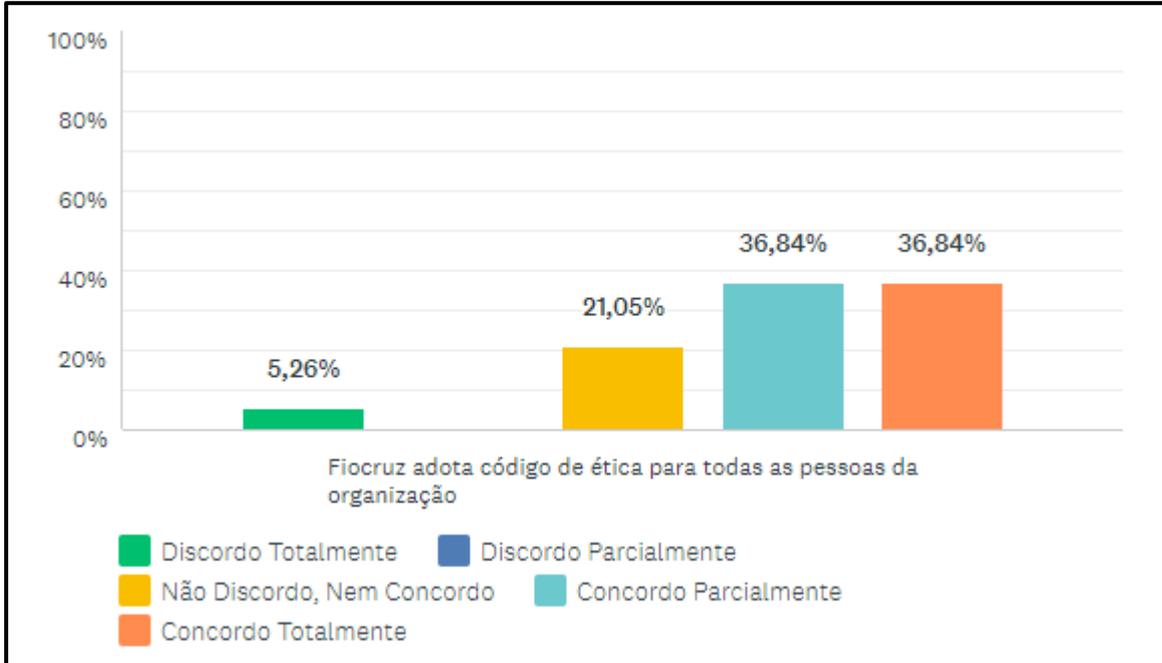
Em relação à alternância de profissionais ocupantes do cargo de principal dirigente responsável pela gestão de materiais nos últimos cinco anos, 47,37% (09) afirmaram ter havido de uma a duas trocas. 21,05% (04) disseram não ter havido troca de profissionais no cargo nos últimos cinco anos. O mesmo percentual também respondeu ter havido de 3 a 4 substituições. 10,53% (02) alegaram não ter conhecimento do fato. Nenhum participante declarou ter havido 05 ou mais substituições no período perguntado.

Apesar de não ter havido tanta alternância na Fiocruz em relação ao gestor de materiais, o percentual apurado (68,42%, sendo 47,37% de 1 a 2 mudanças e 21,05% de 3 a 4 trocas de gestor) é maior do que os apontados em pesquisa realizada pelo TCU (2013). Em relação à permanência no cargo, 21,05% indicaram não ter havido mudanças nos ocupantes do cargo na Fiocruz nos últimos cinco anos. Uma informação que chama a atenção em relação à não alternância de ocupantes do cargo na APF é que 5% dos dirigentes se mantem na posição há mais de dez anos. Além disso, somente em 12% das organizações pesquisadas houve cinco ou mais mudanças de ocupantes do cargo.

Na visão do TCU (2014b), os percentuais apurados nessa questão sugerem haver riscos aos processos de logística governamental, uma vez que os baixos percentuais obtidos estão relacionados, a princípio, à mais alta liderança dedicada exclusivamente à administração de materiais.

b) Liderança: princípios e comportamentos

Gráfico 9: Sobre a adoção de código de ética pela Fiocruz, prevendo sua aplicação a todas as pessoas da organização, inclusive membros da cúpula e alta administração



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Ao serem abordados sobre a adoção de código de ética pela Fiocruz, 36,84% (07) concordam totalmente que existe tal adoção e que ela se aplica a todas as pessoas da organização, incluindo os membros da cúpula e a alta administração. O mesmo percentual foi apurado para a concordância parcial. 5,26% (01) discordam totalmente enquanto que 21,05% (04) declaram não discordarem nem concordarem da assertiva. Não houve resposta para discordância parcial.

Contrapondo aos achados da Fiocruz (73,68% concordam com a adoção de código de ética inclusive pela instituição), a pesquisa do TCU (2014b) detectou que apenas 58% das organizações públicas apresentam código de ética efetivo. Além disso, dentre as organizações da APF que declaram adotar o código de ética e conduta, 20% afirmaram que ele não é aplicável aos membros da cúpula e 17% alegaram não se aplicarem à alta direção.

No tocante ao grau de implantação dessa variável, calculou-se um percentual de 26,66%, o que corresponde a uma implantação incipiente (tabela 6).

Tabela 6: Grau de implantação da adoção de código de ética e conduta

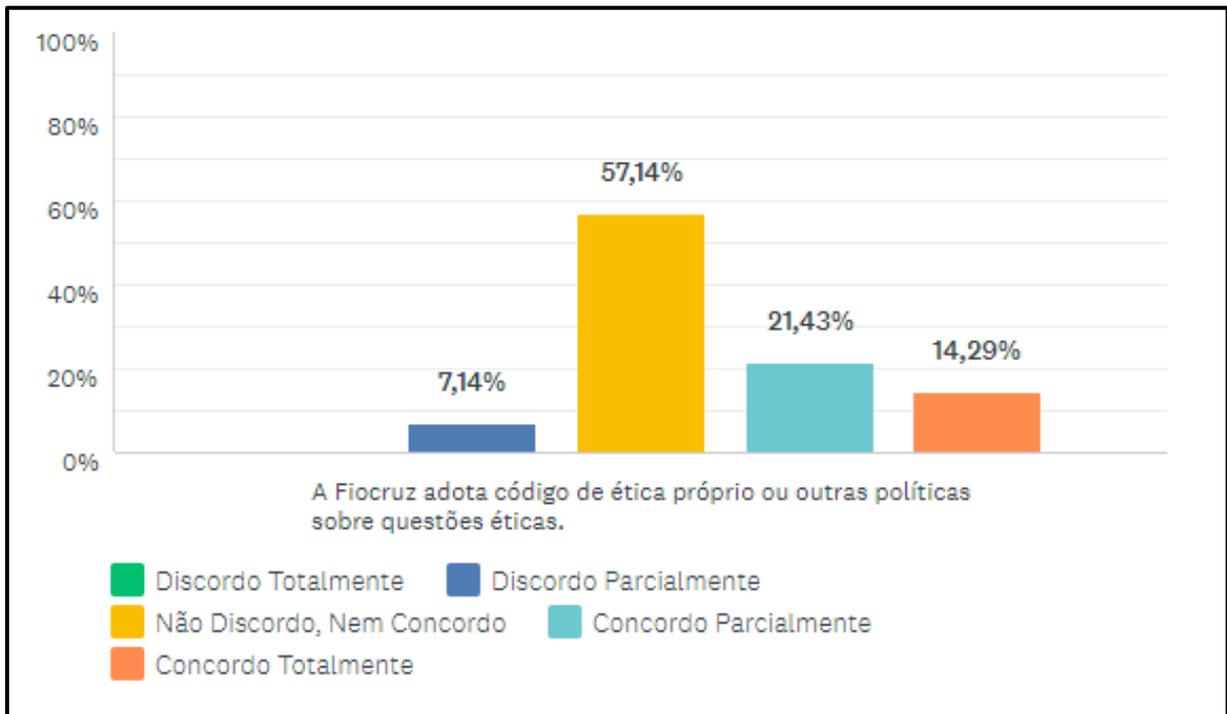
	DT	DP	N	CP	CT	Grau de Implantação
Existência de código de ética e conduta aplicável a todas as pessoas da organização, incluindo membros da cúpula e alta administração.	0,0526	0,0000	0,6315	1,4736	1,8420	26,66%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Nas organizações federais pesquisadas pelo TCU, 27% delas estavam em um estágio também inicial de adoção dessa prática. Neste sentido, os dados levantados sugerem que a Fiocruz está incluída nestes 27%, apresentando defasagem em relação à APF, visto que 44% dela encontram-se no estágio intermediário e 29%, no aprimorado da governança.

Gráfico 10: Sobre a adoção, de maneira complementar, de um código de ética próprio ou outras políticas que tratem de questões éticas relacionadas às atividades específicas da Fiocruz



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Do total de participantes do questionário, apenas foram habilitados para responder ao questionamento sobre a adoção de código de ética próprio, complementar ao Código de Ética Profissional do Servidor Público (Decreto 1.171/1994), ou outra política específica sobre

questões éticas relacionadas às atividades específicas da Fiocruz, aqueles que declararam concordar parcial ou totalmente com a questão anterior.

Segundo os respondentes 35,72% declararam concordar com a adoção desses instrumentos e práticas, sendo 14,29% (02) concordantes totais e 21,43% (03) concordantes parciais. 57,14% (08) não discordam nem concordam com a assertiva enquanto apenas 7,14% (01) discordam parcialmente com a afirmação. Não houve discordância total da questão.

Embora o grau de discordância (7,14%) apurado seja baixo, o grau de concordância (35,72%) também não é elevado, tendo o maior percentual de respostas se concentrado na opção não discordante nem concordante. Embora os achados de Melo (2017), na UFU, coadunem com os da Fiocruz no quesito baixo nível de concordância (27,58%) a essa prática, o percentual de respondentes que refutam a adoção (51,72%, sendo 34,48% de discordância total) é bem mais elevado.

Após cálculo do grau de implantação (22,86%), verificou-se que a governança dessa prática se situa na faixa de “governança não implantada” (0 a 24%).

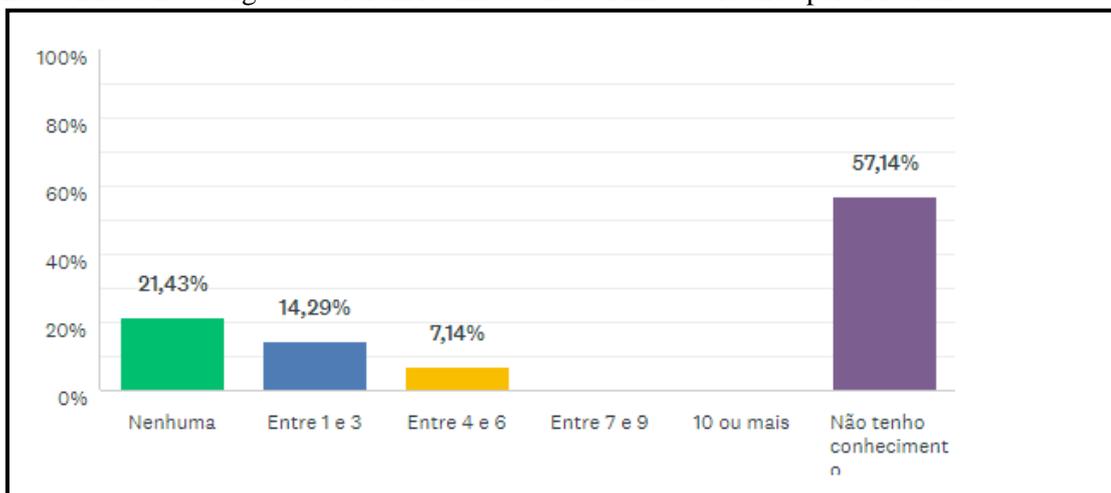
Tabela 7: Grau de implantação da adoção de código de ética próprio e complementar ao Decreto n 1.171/1994.

	DT	DP	N	CP	CT	Grau de Implantação
Existência de código de ética próprio da Instituição e complementar ao Decreto n 1.171/1994	0,000	0,1428	1,7142	0,8572	0,7145	22,86%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 11: Sobre o quantitativo de ações de disseminação, capacitação ou treinamento acerca das normas contidas no código ética foram realizadas nos últimos dois anos pela Fiocruz



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Também só foram selecionados para responder à questão sobre ações de disseminação, capacitação e treinamento em relação às normas contidas no código de ética os participantes que haviam concordado total ou parcialmente com a questão do gráfico 10, pois também se relaciona à adoção de código de ética.

Os respondentes foram questionados a respeito das ações de disseminação, capacitação ou treinamento realizadas, nos últimos dois anos, pela unidade Fiocruz em que trabalham, versando sobre as normas contidas no código de ética. 21,43% (03) responderam não ter havido nenhuma ação dessa natureza. 14,29% (02) declararam terem sido realizadas de 1 a 3 ações. 7,14% (01) identificaram entre 4 e 6 ações. Já 57,14% (08) afirmaram não terem conhecimento sobre a questão.

Em que pese a maioria (57,14%) dos respondentes declarar não terem conhecimento a respeito de ações de disseminação, treinamento e capacitação sobre as normas contidas no código de ética, o percentual de respostas alegando não ter havido, na Fiocruz, ação alguma nesse sentido também é bastante significativo (21,43%). Contudo, ele ainda é menor do que os 35% registrados pelo TCU dentre as organizações públicas federais que afirmam não realizarem qualquer ação nesse sentido. Expressivo resultado corroborando o fato de não haver ações de disseminações também foi registrado por Mello na UFU. Em sua pesquisa, Melo (2017) verifica que 41,38% dos respondentes alegaram discordar com o fato de haver tal tipo de ações. Desses, o grau de discordância total é de 37,93%.

Segundo o TCU (2014b), o resultado da pesquisa sugere a inexistência de código de ética nas organizações que responderam não ter havido ações de disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de conduta a ele relacionadas. Ou, ainda, que quando existe, não é divulgado para o público alvo, reduzindo, dessa maneira, a eficácia do documento. Analogamente a essa interpretação, pode-se colocar em discussão se o alto percentual de desconhecimento dessas ações na Fiocruz também não seria reflexo da divulgação inadequada do código de ética dentre o segmento alvo.

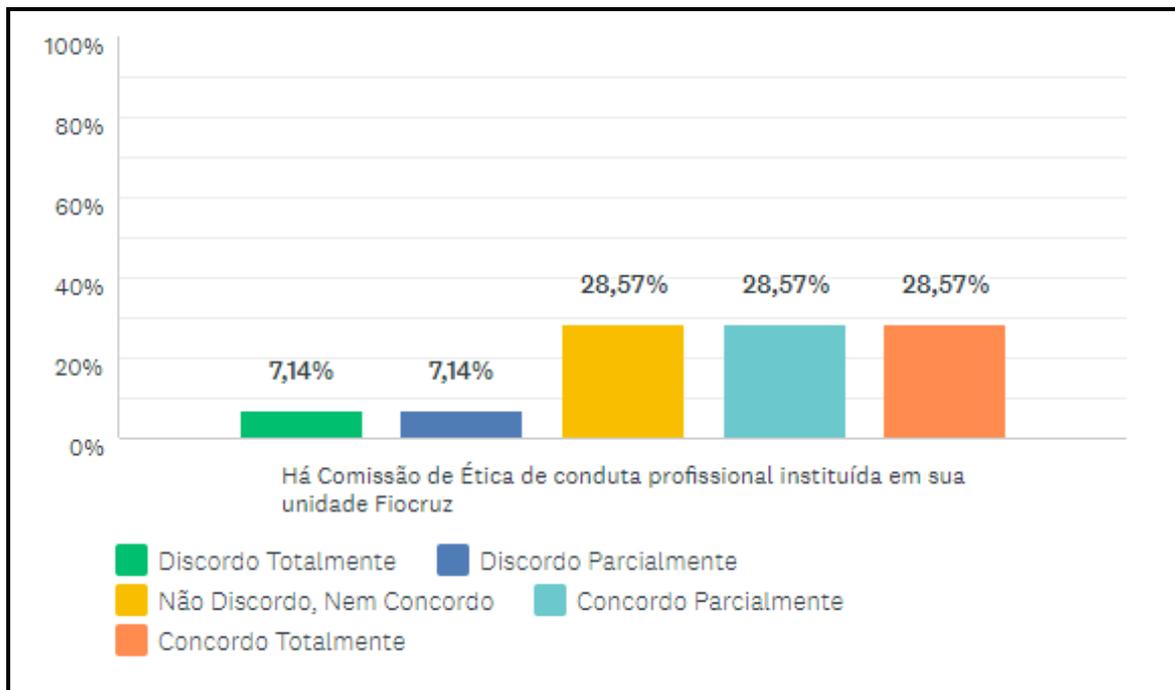
Em virtude do baixo percentual de ações de disseminação, capacitação ou treinamento sobre as normas contidas no código de ética, o grau de implantação calculado para essa prática (tabela 8) foi de 7,02%, indicando que a governança não foi implantada. As evidências sugerem que a não implantação da governança para essa prática na Fiocruz estão apenas refletindo o quadro geral verificado da APF como um todo, pois ela apresenta 48% das organizações federais no estágio inicial da governança. Desse total, 35% encontram-se no estágio inexistente da governança.

Tabela 8: Grau de implantação da prática de disseminação, capacitação ou treinamento sobre o código de ética, nos últimos dois anos.

	Nenhuma	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 9	10 ou mais	Não tenho conhecimento	Grau de Implantação
Ações	0,2143	0,2858	0,0522	0,0000	0,0000	0,5714	7,02%

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 12: Sobre a instituição de uma Comissão de Ética de conduta profissional na unidade Fiocruz em que exerce suas atividades



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Em relação à instituição de uma Comissão de Ética de conduta profissional nas unidades Fiocruz, 57,14% concordam com a assertiva, sendo 28,57% de concordância total e 28,57% de concordância parcial. Esse mesmo percentual também declarou não discordar nem concordar com a proposição. Já o nível de discordância é de 14,28%, sendo 7,14% tanto de discordância parcial quanto total.

O percentual de concordância (57,14%) apurado na Fiocruz alinha-se aos resultados divulgados em pesquisa de Mello (2017), que registrou um grau de concordância da ordem de 58,62%. Contudo, o equilíbrio entre as concordâncias parcial e total (28,57% para cada) verificado na primeira instituição não foi acompanhada pela UFU, cujo percentual de concordância parcial (41,38%) é bem superior ao de concordância total (17,24%).

Quando comparado aos achados do TCU, o percentual de instituições da APF que declararam instituir comissão de ética foi de 75%, ou seja, mais elevado do que o percentual de concordância das duas instituições mencionadas anteriormente.

Em relação ao grau de implantação, tem-se para essa prática um percentual de 24,28%, o que significa dizer que o nível de governança é incipiente.

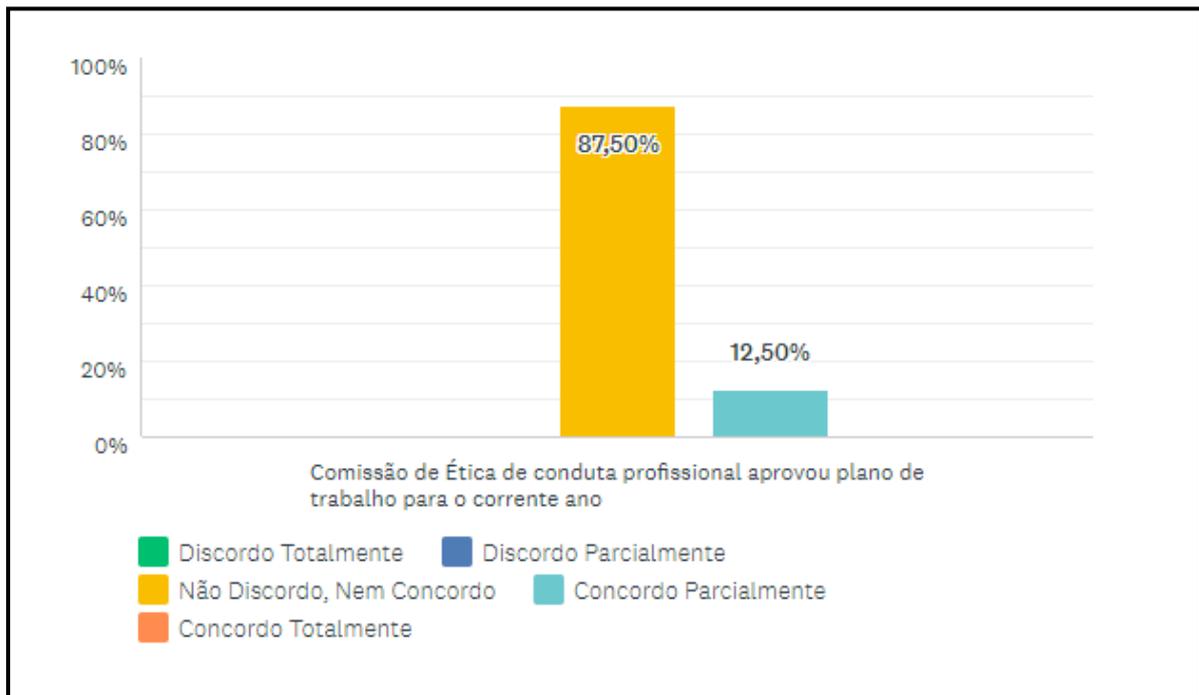
Tabela 9: Grau de implantação da prática referente à instituição de Comissão de Ética de Conduta Profissional

	DT	DP	ND NC	CP	CT	Grau de Implantação
Instituição de Comissão de Ética de Conduta Profissional	0,0714	0,1428	0,8571	1,1428	1,4285	24,28%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 13: Sobre a aprovação de plano de trabalho para o corrente ano pela Comissão de Ética de Conduta Profissional



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Apenas os participantes que responderam concordar com a questão anterior, ou seja, oito pessoas foram selecionadas para responder a essa assertiva. Delas, 87,50% (07) declararam não discordar nem concordar com a proposição, enquanto 12,50% (01) concordaram parcialmente. Não houve respostas para os demais níveis de concordância.

Sendo assim, o grau de implantação dessa prática é bastante baixo (20,83%), correspondendo ao conceito de “governança não implantada”.

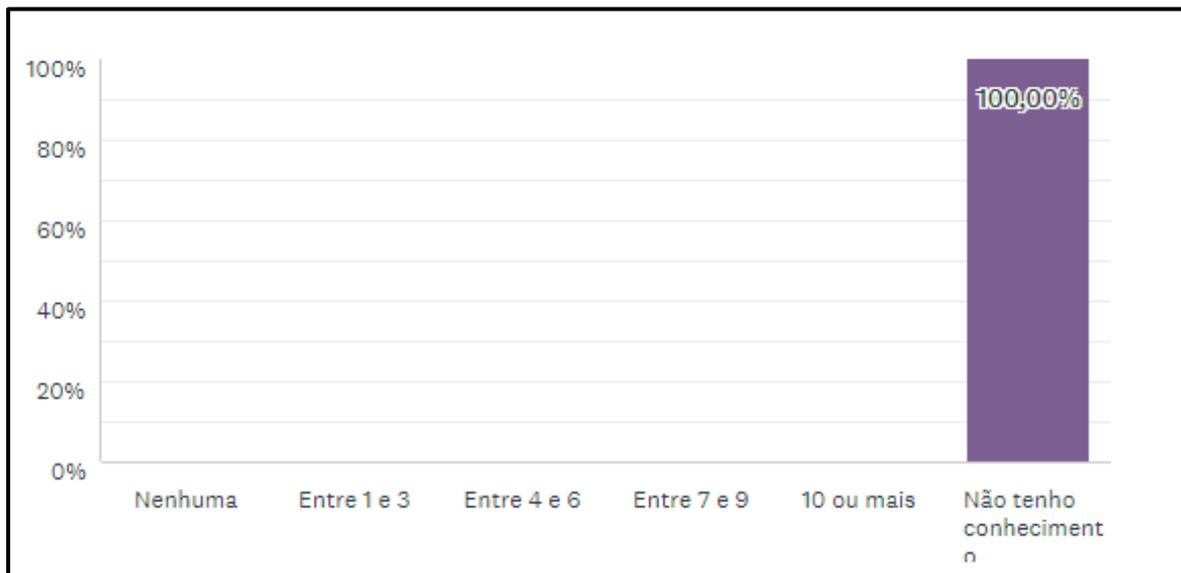
Tabela 10: Grau de implantação da prática de aprovação de plano de trabalho por Comissão de Ética

	DT	DP	N	CP	CT	Grau de Implantação
Comissão de Ética aprovou plano de trabalho para o ano.	0,000	0,000	2,6250	0,5000	0,000	20,83%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 14: Sobre o quantitativo de manifestações produzidos pela Comissão de Ética de Conduta Profissional, da sua unidade Fiocruz, nos últimos dois anos



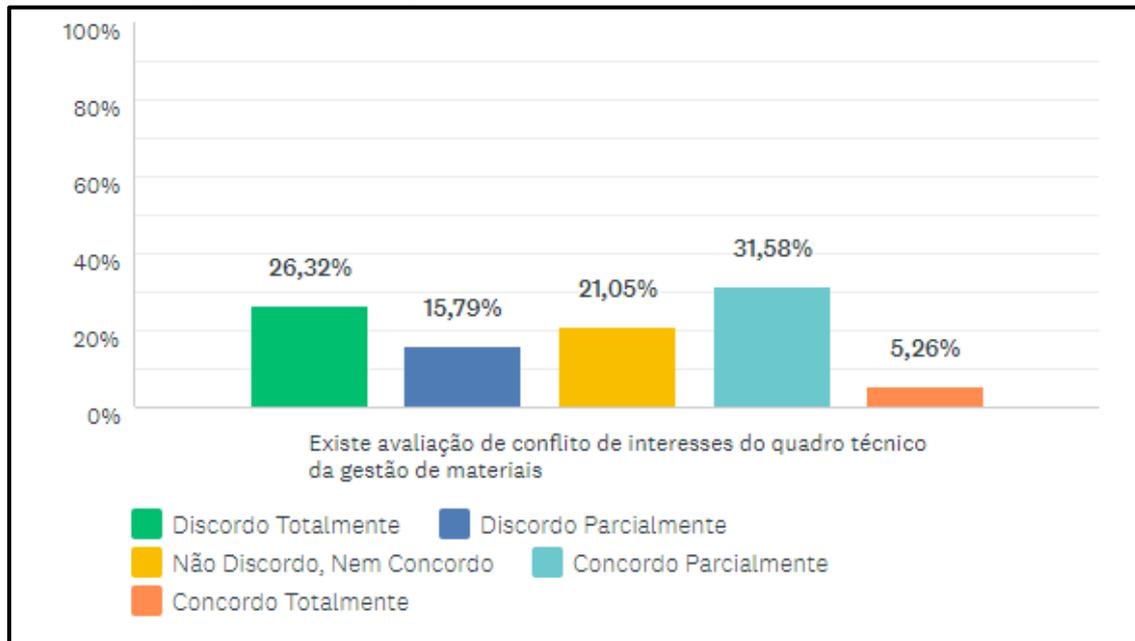
Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Uma vez que essa proposição também se constitui uma pergunta condicionada à questão do estabelecimento de comissão de ética de conduta profissional, só foram habilitados a respondê-la os oitos participantes das duas assertivas anteriores.

Ao serem questionados sobre a quantidade de manifestações formais produzidas pela Comissão de ética de conduta profissional da Fiocruz nos últimos dois anos, 100% dos respondentes afirmaram não ter conhecimento do assunto. Isso poderia sugerir que essas manifestações não existem ou, no caso de haver, elas não são divulgadas de maneira adequada ao público-alvo.

Comparando o desconhecimento dos profissionais participantes da pesquisa na Fiocruz com os dados divulgados pelo TCU (2013), tem-se que o total de manifestações conhecidas pelos respondentes é de 30%, percentual esse de pouca expressividade.

Gráfico 15: Sobre a avaliação de conflito de interesses motivada pelo exercício de atividade privada por membro do quadro técnico da gestão de materiais da Fiocruz



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Ao questionar se a Fiocruz avalia a possibilidade de haver conflito de interesses gerado pelo fato de o quadro técnico da gestão de materiais também exercer atividade privada, o resultado foi que 36,84% concordam com a afirmativa, sendo 31,58% (06) de concordância parcial e de total 5,26% (01). 21,05% (04) não discordam nem concordam, enquanto que 42,11% discordam que exista tal avaliação. Dentre eles, a maior parcela (26,32%) concentra-se na discordância total e 15,79% (03) discordam parcialmente.

Corroborando com os achados da Fiocruz, estão os resultados apurados por Mello (2017), na UFU. De acordo com essa pesquisa, o percentual de discordância (37,93%) é maior que o de concordância (27,59%), sugerindo que mecanismos de controle de conflito de interesses estão ainda muito incipientes nessas duas instituições.

Estudo realizado pelo TCU (2014b) apurou que, em mais da metade das organizações de todas as esferas de governo (municípios, estados e união) não possuem ou possuem de maneira deficiente formas de controle que minimizem ou erradiquem a possibilidade de haver conflito de interesses.

Considerando apenas as instituições da Administração Pública Federal, esse percentual cai consideravelmente para 20%, sugerindo que na esfera federal o controle existe em 80% das organizações (TCU, 2014b). Dessa maneira, o percentual de concordância apurado na Fiocruz (36,84%) é bastante baixo se comparado às demais organizações da APF.

Ao se calcular o grau de implantação dessa prática (tabela 11), apurou-se um percentual de 18,24%, compatível com “governança não implantada”.

Tabela 11: Grau de implantação para a prática de avaliação de conflito de interesses.

	DT	DP	ND NC	CP	CT	Grau de Implantação
Fiocruz avalia o conflito de interesses motivado pelo exercício de atividade privada por membro do quadro técnico da gestão de materiais.	0,2632	0,3158	0,6315	1,2632	0,2630	18,24%

CT – Concordo Totalmente; **CP** – Concordo Parcialmente; **N** – Neutro; **DP** – Discordo Parcialmente; **DT** – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

O fato de a Fiocruz encontrar-se no grau de governança não implantada para esse mecanismo sugere que ela destoa da maioria das organizações pública federais no tocante a esse critério. Segundo o TCU (2014b), apenas 20% das organizações que compõem a APF encontram-se no estágio inicial de implantação na prática em questão. Por estágio inicial entende-se o somatório dos critérios inexistente (17%), insuficiente (1%) e iniciando (20%). 47% da APF foi classificada no estágio intermediário de governança para essa prática e 33%, no aprimorado.

c) Liderança: Liderança Organizacional

Tabela 12: Sobre as ações da alta administração da Fiocruz a respeito do desempenho organizacional da gestão de materiais

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Estabeleceu objetivos para a gestão de materiais.	15,79% 3	0,00% 0	15,79% 3	47,37% 9	21,05% 4	19
Estabeleceu pelo menos um indicador para cada objetivo da gestão de materiais.	15,79% 3	10,53% 2	10,53% 2	42,11% 8	21,05% 4	19
Estabeleceu metas de desempenho para os objetivos da gestão de materiais.	15,79% 3	10,53% 2	5,26% 1	47,37% 9	21,05% 4	19
Estabeleceu mecanismos de gestão dos riscos relacionados aos objetivos.	26,32% 5	5,26% 1	26,32% 5	31,58% 6	10,53% 2	19
Estabeleceu mecanismos de controle de cumprimento das metas da gestão de materiais.	15,79% 3	0,00% 0	21,05% 4	57,89% 11	5,26% 1	19
Aprovou plano de auditoria contemplando trabalho(s) de avaliação de controles internos na área de materiais	15,79% 3	10,53% 2	21,05% 4	36,84% 7	15,79% 3	19
Avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria na área de materiais e garante que sejam adotadas as providências cabíveis	10,53% 2	5,26% 1	15,79% 3	47,37% 9	21,05% 4	19

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

No que concerne ao desempenho organizacional da gestão de materiais, os participantes foram solicitados a avaliar algumas variáveis a respeito de ações promovidas pela Alta Administração da Fiocruz. Sete critérios foram apresentados, a fim de que os respondentes declarassem seu grau de concordância ou discordância.

O primeiro critério “estabelecimento de objetivos para a gestão de materiais” totalizou 68,42% de concordância, sendo 21,05% (04) total e 47,37% (09) parcial. 15,79% (03) alegaram

não discordar nem concordar. Esse mesmo percentual (15,79%) foi verificado para os que discordam totalmente, não havendo discordância parcial para a proposição.

Considerando que 52% das instituições públicas federais brasileiras alegaram não estabelecerem objetivo para a gestão de aquisições, verifica-se que a Fiocruz apresenta grau de discordância (15,79%) bem abaixo no tocante a essa questão. Ou seja, quando comparadas à APF em geral, a Fiocruz está incluída dentro dos 48% que alegam estabelecer esses objetivos, na percepção de 68,42% de seus profissionais.

O critério dois relaciona-se ao “estabelecimento de pelo menos um indicador para cada objetivo da gestão de materiais”. De acordo com os profissionais, 21,05% (04) concordam totalmente e 42,11% (08) concordam parcialmente, totalizando um grau de concordância de 63,16%. Não discordam nem concordam com a assertiva 10,53% (02). O nível de discordância apurado foi de 26,32%, sendo 10,53% parcialmente discordantes e 15,79% (03) totalmente discordantes.

Novamente a Fiocruz encontra-se em uma situação mais bem avaliada em relação ao critério de estabelecimento de pelo menos um indicador para cada objetivo da gestão de materiais. Isso porque para 63,16% dos profissionais participantes da pesquisa, a instituição estabelece indicadores enquanto que, segundo TCU (2013) apenas 28% das instituições pública federais declaram fazer o mesmo.

Considerando o “estabelecimento de metas de desempenho para os objetivos da gestão de materiais” (terceiro critério), 21,05% (04) concordam totalmente e 47,37% (09) concordam de maneira parcial enquanto que 5,26% (01) não discordam nem concordam com a assertiva. 26,32% é o grau de discordância com a proposição, sendo 10,53% (03) que discordam parcialmente e 15,79% (03) totalmente discordantes.

Conforme pesquisa do TCU (2013), 72% da APF declararam não ter estabelecido metas de desempenho contra os 26,32% apurados na Fiocruz, demonstrando, assim, que o déficit na liderança organizacional neste quesito é menor quando comparado a outras organizações federais.

No critério “mecanismos de gestão dos riscos relacionados aos objetivos”, 10,53% (02) concordam totalmente e 31,58% (06) parcialmente que eles foram estabelecidos. 26,32% (05) nem discordam nem concordam com a assertiva. Já 31,58% discordam que existam tais mecanismos vigentes. Desse total de discordantes, 5,26% (01) o fazem parcialmente e 26,32% totalmente.

É notória a diferença de percepção em relação ao estabelecimento de mecanismos de gestão dos riscos relacionados aos objetivos na Fiocruz e na Administração Pública Federal.

Enquanto que para 31,58% dos profissionais da primeira instituição não existe o estabelecimento desses mecanismos, na APF, segundo TCU (2013), esse percentual é de 90%. Ou seja, apenas 10% das organizações federais alegaram estabelecer tais mecanismos contra 42,11% na Fiocruz.

Sobre o “estabelecimento de mecanismos de controle de cumprimento das metas da gestão de materiais”, o nível de concordância apurado foi de 63,15%, sendo 57,89% (11) de concordância parcial e 5,26% (01) total. O percentual de não discordantes nem concordantes é de 21,05% (04) enquanto que a discordância total é de 15,79% (03). Nenhum dos participantes da pesquisa declarou discordar parcialmente com a assertiva.

A comparação dos percentuais apurados na Fiocruz com outros estudos revelou, mais uma vez, que ela se encontra em uma posição diferenciada em relação às demais instituições públicas federais do Brasil. Isso porque, enquanto que o nível de concordância verificado para o critério “estabelecimento de mecanismos de controle de cumprimento das metas da gestão de materiais” na Fiocruz é de 63,15%, na APF é de apenas 22%.

No tocante à “aprovação de plano de auditoria contemplando trabalhos de avaliação de controles internos na área de materiais”, 15,79% (03) dos participantes responderam concordar totalmente enquanto que 36,84% (07) concordam de maneira parcial. O total geral de discordância é de 26,32% (15,79% total e 10,53% parcial). Já 21,05% (04) declararam não discordarem nem concordarem com a assertiva.

Segundo estudo do TCU (2013), 58% das organizações públicas federais pesquisadas afirmaram não haver aprovado plano de auditoria, percentual bem mais elevado do que o nível de discordância percebido na Fiocruz (26,32%). Isso denota que a alta administração da fundação está mais atuante neste quesito do que a de outras instituições pertencentes à APF.

Por fim, quanto à “avaliação dos resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria na área de materiais e à garantia de que sejam adotadas as providências cabíveis”, 21,05% (04) concordam totalmente que existe essa prática enquanto que 43,37% concordam de maneira parcial enquanto 15,79% (03) não discordam nem concordam. O mesmo percentual de 15,79% corresponde ao total de profissionais que discordam da assertiva, sendo 5,26% de discordância parcial e 10,53% total.

53% das organizações públicas que compõem a APF alegaram não avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria (TCU, 2013). Na Fiocruz, esse percentual é de apenas 15,79%. Assim, uma vez mais, ao comparar os resultados obtidos na Fiocruz com os da APF, percebe-se que o grau de estabelecimento dos critérios de liderança organizacional é mais elevado na fundação objeto desta pesquisa.

Embora a Fiocruz apresente elevados níveis de concordância em relação à liderança organizacional quando comparados às demais organizações da APF, o grau de implantação da governança para a prática aqui proposta (quadro 16) é de 22,56%, ou seja, governança não implantada.

No tocante à categoria de análise “liderança organizacional”, o TCU (2014b) verificou que apenas 17% da APF se encontrava no estágio inicial da governança (8% inexistente, 1% insuficiente e 8% iniciando). A maior parcela já havia alcançado um grau aprimorado de governança nessa seara, enquanto 38% apresentava um estágio intermediário. Essas evidências sugerem que a Fiocruz não está alinhada à maioria das organizações públicas federais em relação às práticas relativas à liderança organizacional.

Tabela 13: Grau de implantação da prática relacionada à liderança organizacional

	DT	DP	N	CP	CT	GI Individual
Objetivos para a gestão de materiais.	0,1579	0,0000	0,4737	1,8948	1,0525	23,86%
Indicadores para cada objetivo da gestão de materiais.	0,1579	0,2106	0,3159	1,6844	1,0525	22,81%
Metas de desempenho para os objetivos da gestão de materiais.	0,1579	0,2106	0,1578	1,8948	1,0525	23,16%
Mecanismos de gestão dos riscos relacionados aos objetivos.	0,2632	0,1052	0,7896	1,2632	0,5265	19,65%
Mecanismos de controle do cumprimento das metas da gestão de materiais.	0,1579	0,000	0,6315	2,3156	0,2630	22,45%
Aprovação de plano de auditoria, contemplando avaliação de controles internos da área de materiais.	0,1579	0,2106	0,6315	1,4736	0,7895	21,75%
Avaliação dos resultados das atividades de controle e auditoria e garantia de adoção das providências cabíveis.	0,1053	0,1052	0,4737	1,8948	1,0525	24,21%
Grau de implantação total						22,56%

CT – Concordo Totalmente; **CP** – Concordo Parcialmente; **N** – Neutro; **DP** – Discordo Parcialmente; **DT** – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Na Administração Pública Federal (APF), o nível de implantação da governança no mecanismo liderança é baixo. Cerca de 2,1% das organizações federais encontram-se no estágio aprimorado de implantação; 25%, no intermediário, e 72,9% (quase um quarto do total) no estágio inicial. Essa baixa implantação sugere que a alta administração da maioria das instituições pesquisadas não se responsabiliza ou o faz de maneira inadequada, pelos instrumentos de governança das aquisições, o que comprometeria a avaliação, o direcionamento e o monitoramento dessa gestão (TCU, 2013).

Em outra pesquisa também realizada pelo TCU, no ano de 2014, os resultados apresentados mostravam um cenário mais positivo, pois 29% das organizações pertencentes à APF encontravam-se no estágio aprimorado da governança; 48% no estágio intermediário e apenas 23% no estágio inicial, sendo 2% inexistente, 2% insuficiente e 19% iniciando.

Na Fiocruz, conforme dados obtidos em pesquisa, tem-se que o grau de implantação do mecanismo liderança é da ordem de 63,23%. Por estar dentro da faixa de 50 a 74%, considera-se que para essa dimensão de análise, a Fiocruz apresente governança parcialmente implantada. Fazendo uma analogia aos estudos do TCU, o grau parcialmente implantado da governança corresponderia ao estágio intermediário da governança.

4.2.2. Estratégia

Tabela 14: Sobre as políticas aprovadas e publicadas pela alta administração da Fiocruz.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
▼ Estratégia de terceirização (aqui considerada como execução indireta de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra)	5,56% 1	5,56% 1	55,56% 10	27,78% 5	5,56% 1	18
▼ Política de compras	16,67% 3	11,11% 2	22,22% 4	27,78% 5	22,22% 4	18
▼ Política de estoques	16,67% 3	11,11% 2	22,22% 4	22,22% 4	27,78% 5	18
▼ Política de sustentabilidade	0,00% 0	22,22% 4	22,22% 4	27,78% 5	27,78% 5	18
▼ Política de compras conjuntas	11,11% 2	0,00% 0	27,78% 5	33,33% 6	27,78% 5	18

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Foi solicitado aos participantes que avaliassem seu nível de concordância em relação à aprovação e publicação, pela alta administração de estratégias e/ou políticas em prol da governança. Os profissionais deveriam avaliar cinco proposições, levando em consideração a unidade Fiocruz em que atuam.

No tocante à aprovação e publicação de uma estratégia de terceirização, 33,34% responderam concordar com a assertiva, sendo o nível de concordância total de 5,56% (01) e parcial de 27,78% (05). 55,56% (10) declararam não concordar nem discordar enquanto que 11,12%, igualmente distribuídos entre parcial e total (5,56% cada), discordam da existência de tal estratégia.

Num universo de 376 organizações respondentes do questionário do TCU, em 2013, apenas 10% afirmaram terem estabelecido estratégia de terceirização (TCU, 2013). Já Melo (2017) apurou, na UFU, um percentual de concordância da ordem de 20,69%. Os níveis de discordância são de 37,93% enquanto a maior concentração de respostas (41,38%) ocorreu na opção neutra (não discordo nem concordo). Embora a Fiocruz apresente nível de concordância mais elevado que o dos outros dois estudos aqui apresentados, ela, assim como na UFU, também apresenta maior concentração de respostas na opção neutra. Evidências sugerem que esse elevado percentual de respostas neutras indicaria um desconhecimento, por parte dos profissionais, a respeito do estabelecimento da estratégia em questão.

Quanto à política de compras, 22,22% (04) afirmaram concordar totalmente e 27,78% (05) parcialmente. 11,11% (02) discordam parcialmente enquanto 16,67% (03) discordam de maneira total. O percentual de pessoas que nem discordam nem concordam que há política de compras aprovada e publicada é de 22,22%.

O percentual de concordância averiguado pelo TCU em relação ao estabelecimento de uma política de compras foi de, aproximadamente, 30% (TCU, 2013). Na UFU, os valores apurados foram bem semelhantes (31,03% de concordância total, sendo 17,24% parcial e 13,79% total). Na Fiocruz, embora o nível de respostas neutras (não discordam nem concordam) ainda seja elevado (22,22%), o grau de concordância verificado é significativamente mais alto (50% obtidos através do somatório das concordâncias parcial e total). Esses achados sugerem que, quando comparado com os dois primeiros estudos, a Fiocruz apresenta ações mais eficientes de aprovação e divulgação da sua política de compras.

Em relação à política de estoques, 27,78% concordam totalmente que ela foi aprovada e publicada e 22,22% o fazem de maneira parcial. A discordância é de 27,78%, sendo 11,11% parcial e 16,67% total. O percentual de respostas neutras, ou seja, não discordam nem concordam é de 22,22%.

Corroborando com os resultados deste estudo, o percentual de concordância da UFU no tocante à existência de política de estoques é de 31,03%, apresentando a parcial maior concentração (20,69%). Discordam da assertiva 34,48%, distribuídos igualmente entre parcial e total (MELO, 2017). Esse percentual, ainda que ligeiramente maior do que o registrado na Fiocruz, não se constitui uma diferença considerável. Nos estudos do TCU, por sua vez, o nível de concordância registrado é inferior tanto ao da UFU quanto ao da Fiocruz, sendo inferior aos 20%.

No que se refere à política de sustentabilidade, concordam totalmente com a afirmação 27,78% dos participantes. Esse mesmo percentual também declara concordar parcialmente, perfazendo uma concordância geral de 55,56%. Não discordam nem concordam com a assertiva 22,22%. Esse mesmo percentual afirma discordar parcialmente da existência de uma política de sustentabilidade. Não houve discordância total para esse critério.

Em contraposição aos resultados apurados na Fiocruz, Melo (2017) apresenta, em seu estudo, um percentual de concordância geral de 24,14%, portanto, 31,42 pontos percentuais a menos que o obtido nesta pesquisa. Também bastante inferior é o percentual de concordância averiguado pelo TCU, que é de aproximadamente 30% (TCU, 2013). Concernente aos profissionais que discordam da existência de uma política de sustentabilidade, o percentual apresentado na UFU (31,03%), apesar de inferior ao da Fiocruz (22,22%) apresenta comportamento semelhante. A maior diferença fica por conta das respostas neutras (não discordantes nem concordantes), em que os 44,83% verificados da UFU representam pouco mais que o dobro dos 22,22% da Fiocruz.

Por fim, para 61,11% dos profissionais da Fiocruz existe estabelecida e publicada uma política de compras conjuntas. Desse percentual, concordam parcialmente 33,33% e totalmente 27,78%. Discordam parcialmente dessa questão 11,11% dos participantes enquanto que 27,78% não discordam nem concordam com ela. Não houve resposta para a opção “discordo parcialmente”.

Contrariamente ao apurado nesta pesquisa, o nível de concordância para a existência de uma política de compras conjunta nas organizações públicas brasileiras é de aproximadamente 15% (TCU, 2013). Isso representa cerca de $\frac{1}{4}$ do nível de concordância apresentado pela Fiocruz. Em termos comparativos, tão baixo quanto na APF é o percentual de concordância apresentado pela UFU (20,69%). Em contrapartida, as respostas neutras somam um percentual bastante elevado de 41,38% (MELO, 2017) bem distinto dos 27,78% apresentados pela Fiocruz.

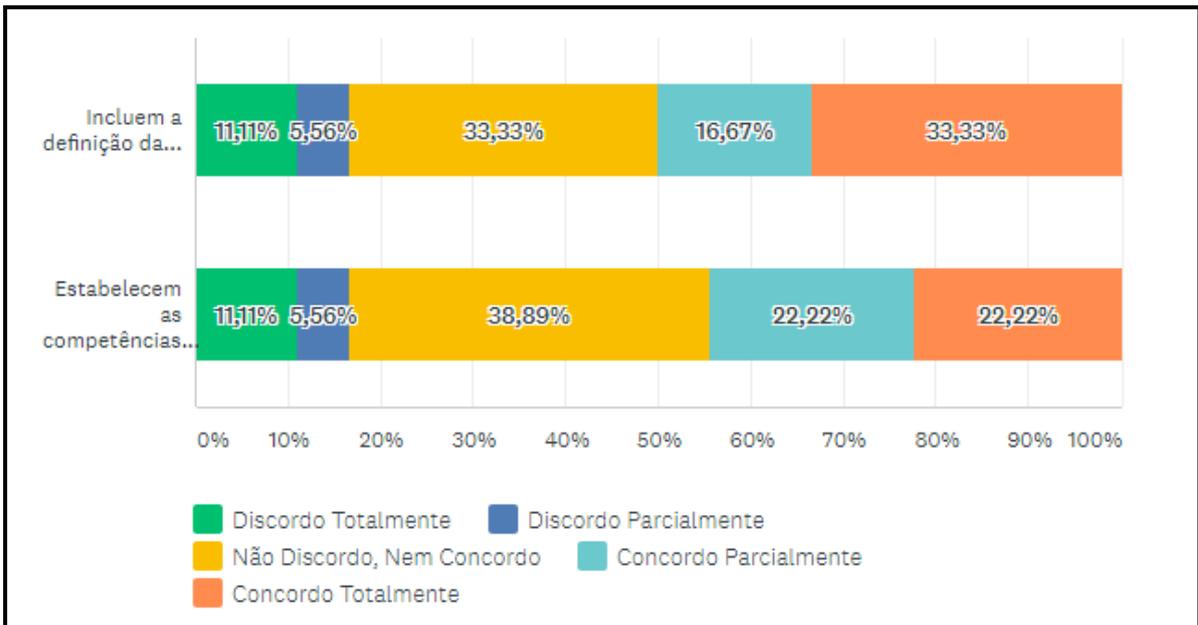
O grau de implantação calculado para a prática em questão (tabela 15) foi de 22,82%, o que significa dizer que a governança não foi implantada.

Tabela 15: Grau de implantação das propostas aprovadas e publicadas pela Alta Administração

	DT	DP	N	CP	CT	GI Individual
Estratégia de terceirização	0,0556	0,1112	1,6668	1,1112	0,2780	21,49%
Política de compras	0,1667	0,2222	0,6666	1,1112	1,1110	21,85%
Política de estoques	0,1667	0,2222	0,6666	0,8888	1,3890	22,22%
Política de sustentabilidade	0,0000	0,4444	0,6666	1,1112	1,3890	24,07%
Política de compras conjuntas	0,1111	0,0000	0,8334	1,3332	1,3890	24,44%
Grau de implantação total						22,82%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 16: Sobre a existência de normativos internos

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Em relação aos normativos existentes na Fiocruz, foram feitas duas proposições para os respondentes avaliarem seu nível de concordância a elas. A primeira foi “existem normativos que incluem a definição da estrutura organizacional da área de materiais e estabelecem competências, atribuições e responsabilidades dessas áreas e dos cargos efetivos e comissionados”. Declararam concordar com essa assertiva 50% dos profissionais participantes da pesquisa, distribuídos da seguinte maneira 33,33% (06) de concordância total e 16,67% (03) parcial. O percentual de discordância geral soma 16,67%, sendo 11,11% que discordam

totalmente e 5,56% de maneira parcial. Afirmaram não discordar nem concordar com a variável 33,33%.

Em consonância com o percentual de concordância (50%) obtido pela Fiocruz no que diz respeito a essa prática, estão os resultados da UFU, em que, de acordo com Melo (2017) 48,27% declararam concordar com a assertiva, e do TCU (2013), o qual apurou que 76% das organizações pesquisadas implantaram controle de separação de funções, mediante definição de competências, atribuições e responsabilidades da área pesquisada, bem como dos cargos efetivos e comissionados.

A segunda proposição para essa questão foi “existem normativos internos que estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo da Fiocruz, em relação à gestão de materiais”. Foi esclarecido que por dirigente máximo, considera-se o presidente, no caso da sede, e o diretor, no caso das unidades regionais. Como retorno a essa questão, obteve-se o mesmo percentual para as concordâncias parcial e total correspondente a 22,22% cada. Declaram não discordar nem concordar 38,89% dos respondentes. Já o nível de discordância foi de 16,67%, sendo 5,56% parcialmente discordantes e 11,11% que discordam totalmente.

Identifica-se um comportamento semelhante nos percentuais de concordância concernentes às competências, atribuições e responsabilidades da autoridade máxima da organização entre os estudos da Fiocruz e da UFU. O primeiro apresenta 44,44% de concordantes com a questão enquanto o segundo, conforme Melo (2017), soma 48,27%. Já quando comparado aos resultados apresentados pelo TCU, verifica-se haver certa defasagem, visto que o percentual de concordância com a assertiva é de 62% (TCU, 2013).

Calculando-se o grau de implantação para a prática relativa aos normativos internos, tem-se que a governança não foi implantada, tendo em vista o percentual apurado de 23,15%.

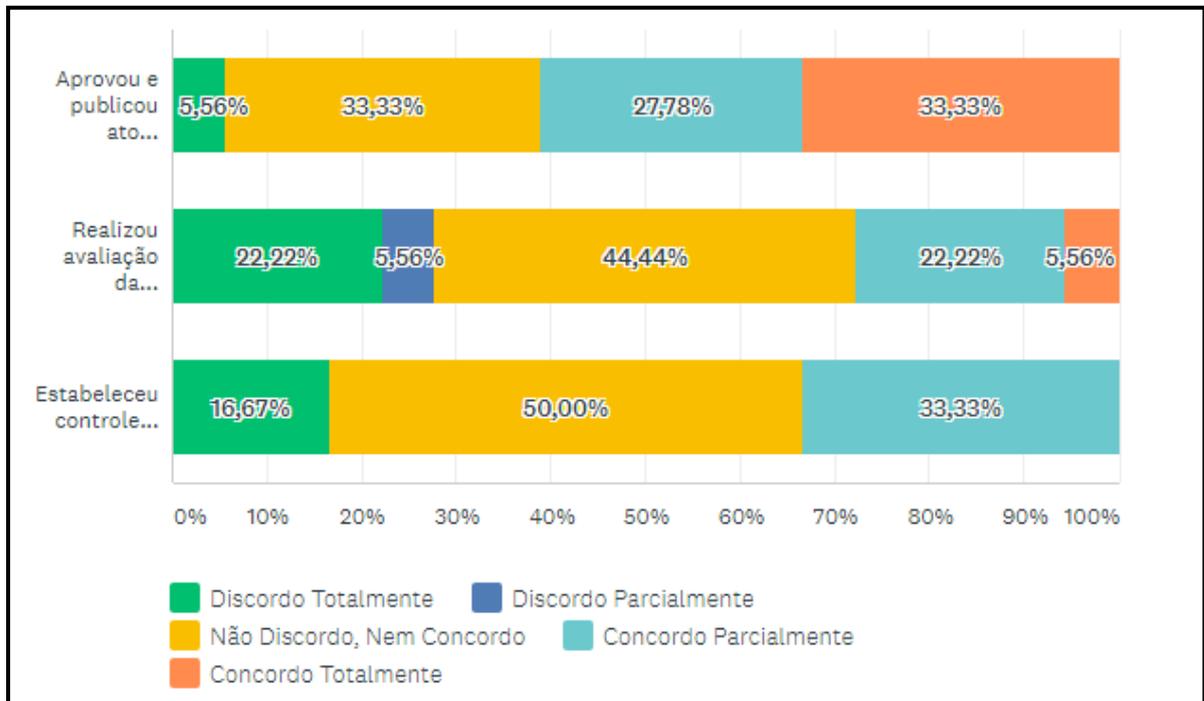
Sugere-se que maior atenção seja dada a essa prática, pois a ausência ou deficiências no estabelecimento das competências, atribuições e responsabilidades constituem-se fator de risco que podem levar à ineficiência da máquina administrativa (TCU, 2013).

Tabela 16: Grau de implantação da prática referente a normativos internos

	DT	DP	N	CP	CT	GI Individual
Normativos internos incluem: definição da estrutura organizacional da área de materiais e estabelecem competências, atribuições.	0,1111	0,1112	0,9999	0,6668	1,6665	23,70%
Normativos internos estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo da Fiocruz.	0,1111	1,1112	1,6667	0,8888	1,1110	22,59%
Grau de implantação total						23,15%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 17: Distribuição da percepção dos profissionais da Fiocruz em relação às ações da Alta Administração sobre a delegação de competência para autorização de contratações na Fiocruz

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

A respeito do tema delegação para autorização de contratações na Fiocruz, três alegações foram feitas. A primeira foi “a alta administração aprovou e publicou ato delegando

competência para autorizar contratações”. O percentual de concordância para essa proposição foi de 61,11%, distribuídos da seguinte maneira: 33,33% concordam totalmente e 27,78% de maneira parcial. Discordam totalmente com a questão 5,56% enquanto 33,33% se declararam neutros, não discordando nem concordando. Não houve discordância parcial.

Embora o percentual de profissionais da Fiocruz que tenha declarado concordar com a existência de política de delegação de competência para autorização de contratações seja superior a 50%, mais precisamente, 61,11%, resultados apresentados na APF demonstram que esse percentual é de 90% (TCU, 2013), sugerindo, pois, haver certa defasagem da Fundação área deste estudo, em relação a organizações públicas afins.

A segunda assertiva dizia ter a alta administração realizado avaliação das necessidades e dos riscos antes de formalizar a delegação de competência. Afirmaram concordar totalmente com o exposto apenas 5,56% dos respondentes enquanto 22,22% concordam de modo parcial, perfazendo um total de 27,78%. A discordância geral em relação à referida questão também foi de 27,78%, sendo 5,56% totalmente discordantes e 22,22% parcialmente discordantes. Dessa maneira, a maioria dos respondentes (44,44%) se declarou neutra, isto é, não discorda nem concorda com a assertiva.

Em consonância aos resultados apurados no presente estudo, em que a percepção dos profissionais atuantes na Fiocruz em relação à realização de avaliação de necessidades e riscos antes da delegação é de 27,78%, está o percentual de concordância apurado nas organizações do âmbito federal, o qual totaliza 33,20% (TCU, 2013). As evidências sugerem, pois, que embora seja ligeiramente inferior, o comportamento da Fiocruz quando comparado às demais instituições da APF apresenta similaridades.

Finalmente, afirmou-se que “a alta administração havia estabelecido controles internos para monitorar os atos delegados”. Quanto a essa questão, apurou-se que 33,33% concordam parcialmente. A discordância total é de 16,67% e os profissionais que se mantiveram neutros, não discordando nem concordando com a assertiva, somam 50%. Não houve, para essa proposição, discordantes parciais nem concordantes de modo total.

Estudo realizado pelo TCU averiguou que 51,50% das organizações públicas que possuem política de delegação de competência para autorização de aquisições também estabeleceram controles internos para monitoramento dos atos delegados (TCU, 2013). Esse percentual obtido é discordante do apurado na Fiocruz, cuja concordância foi de apenas 33,33%. Evidências sugerem, ainda, haver alto índice de desconhecimento acerca da questão, dentre os profissionais da fundação, visto que 50% deles apresentam posicionamento neutro.

O grau de implantação para as práticas aqui descritas é de 21,48%, correspondendo ao conceito de governança não implantada.

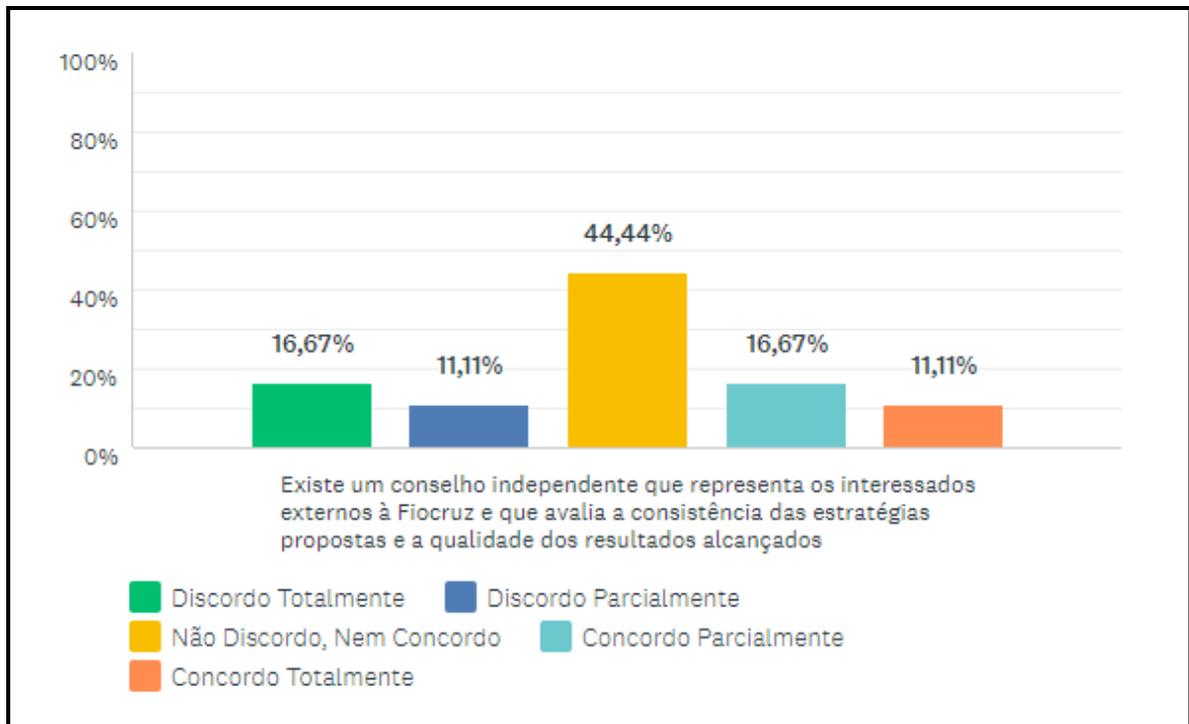
Tabela 17: Grau de implantação das práticas sobre delegação de competência para autorização de aquisições

	DT	DP	N	CP	CT	GI Individual
Aprovou e publicou ato delegando competência para autorizar contratações	0,0556	0,0000	0,9999	1,1112	1,6665	25,55%
Realizou avaliação das necessidades e dos riscos antes da delegação	0,2222	0,1112	1,3332	0,8888	0,2780	18,89%
Estabeleceu controle interno para monitorar os itens delegados	0,1667	0,0000	1,5000	1,3332	0,0000	20,00%
Grau de implantação total						21,48%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 18: Sobre a existência de um Conselho independente representativo dos interessados externos da Fiocruz



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Em relação à existência de um conselho independente que representa os interessados externos à Fiocruz e que avalia a consistência das estratégias propostas e a qualidade dos resultados alcançados, declararam concordar 27,78% dos respondentes, sendo 16,67% de

concordância parcial e 11,11% total. O mesmo percentual foi apurado para o nível de discordância geral. Dentre os 27,78% de discordantes, 11,11% o fazem de maneira parcial e 16,67% totalmente. Afirmaram não discordar nem concordar com a assertiva 44,44% dos respondentes.

Outros estudos a respeito dessa prática apresentam resultados bem variantes entre si. Na UFU, o grau de concordância com a proposição é bem baixo, apenas 6,90% (MELO, 2017), estabelecendo um contraponto aos 27,78% apurados na presente pesquisa. Já o resultado apurado para as organizações federais é de 42% (TCU, 2013), isto é, 14,22 pontos percentuais a mais de concordância que na Fiocruz. Embora apresentem percentuais distintos (44,44% na Fiocruz e 62,07% na UFU), comportam-se de maneira semelhante os profissionais que declararam não discordarem nem concordarem com o quesito analisado. Ou seja, neste posicionamento nulo é que se concentra a maior parcela de respostas se comparada à distribuição das outras opções de concordância. Na visão de Melo (2017), as evidências sugerem que a maioria dos profissionais consultados desconhece se a prática é ou não adotada pela Universidade e, analogamente, pela Fiocruz.

O grau de implantação apurado para a existência de um Conselho independente e representativo dos interessados externos à Fiocruz foi de 19,63%, correspondendo a uma governança não implantada.

Conforme pesquisa realizada pelo TCU (2014b), a maior parte (67%) das organizações públicas federais pesquisadas encontrava-se no estágio inicial da governança para a prática relacionada à promoção da participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização. O estágio inicial, como explicitado anteriormente, é composto pelo somatório das governanças inexistente, insuficiente e iniciando. Dos 67% apurados, correspondem ao estágio inexistente 49% da APF. O GI calculado para a Fiocruz neste critério é compatível com a governança não implantada, ou utilizando-se de analogia, inexistente.

Baseado na discussão dos resultados da pesquisa do TCU (2014b) e traçando-se um paralelo com a realidade da instituição área deste estudo, os resultados aqui apurados sugerem uma deficiência da Fiocruz na inclusão da sociedade civil em seus processos decisórios. Como consequência disso, pode haver: redução do conhecimento do governo sobre os problemas da sociedade, ineficiência das comunicações com a sociedade, necessárias ao *feedback* sobre os serviços prestados pelo governo; comprometimento de uma gestão mais participativa sobre a decisão de políticas públicas; e dano ao atendimento dos interesses sociais (TCU, 2014b).

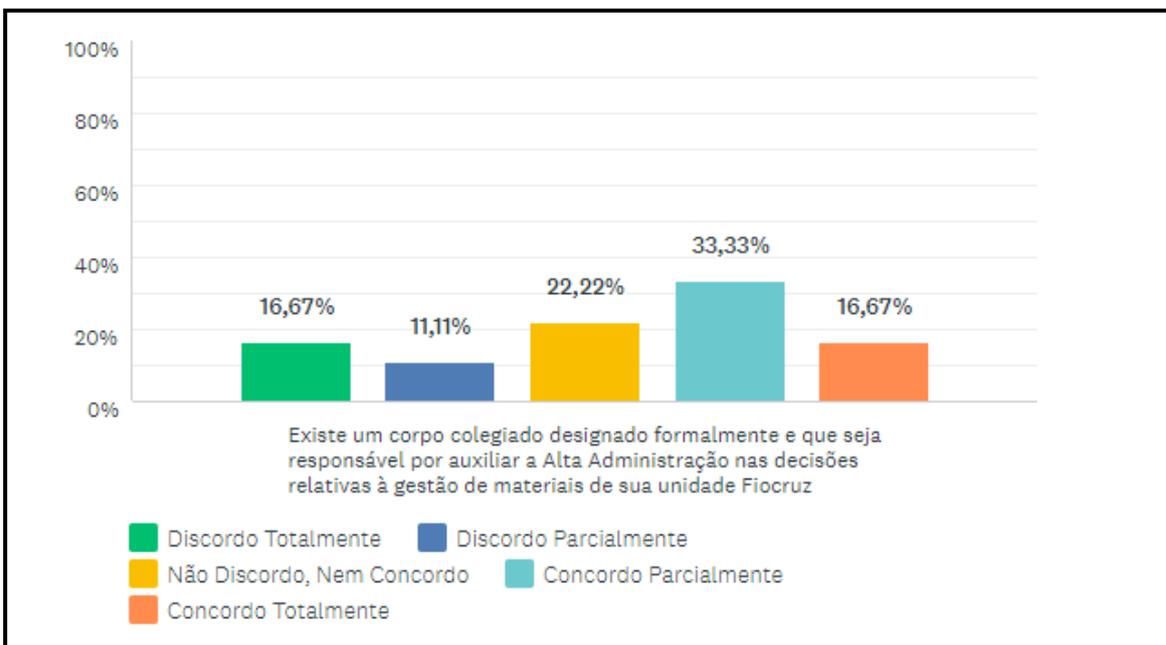
Tabela 18: Grau de implantação da governança na prática relativa a existir conselho independente representativo dos interesses externos à organização

	DT	DP	N	CP	CT	Grau de Implantação
Existe Conselho independente representativo dos interesses externos à organização (em especial os cidadãos).	0,1667	0,1111	0,4444	0,1667	0,1111	19,63%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 19: Distribuição dos profissionais sobre concordância com a existência de um corpo colegiado responsável por auxiliar a alta administração da Fiocruz



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Quando questionados sobre o fato de a alta administração haver designado formalmente um corpo colegiado responsável por auxiliá-la nas decisões relativas à gestão de materiais, responderam concordar com a proposição 50% dos profissionais consultados. Desses, 16,67% eram totalmente concordantes e 33,33% parcialmente. Em relação à discordância, o percentual é de 27,78%, distribuídos entre 11,11% de discordância parcial e 16,67% totalmente concordantes. Declararam não discordar nem concordar com a proposição 22,22% dos participantes da pesquisa.

Evidências sugerem que a designação formal de um corpo colegiado e sua atuação junto à alta administração para auxiliá-la no processo decisório relativo à gestão de materiais da

Fiocruz é mais estabelecida do que quando comparada a demais organizações públicas brasileiras. Enquanto na Fiocruz o percentual de concordância com essa prática é de 50% e o de discordância 27,78%, na UFU o total é de 31,03% e 44,83%, respectivamente (MELO, 2017). Ou seja, na presente pesquisa, o percentual de concordância supera em 22,22% o de discordância. Já na UFU, o percentual discordante é 13,8% superior ao da concordância. O cenário brasileiro da Administração Pública Federal é de que apenas 35% das organizações que a compõem afirmam possuir um corpo colegiado responsável por prestar esse auxílio (TCU, 2013), estando a Fiocruz incluída neste percentual.

No tocante ao GI desta prática, o percentual de 21,48% apurado corresponde à governança não implantada (tabela 19).

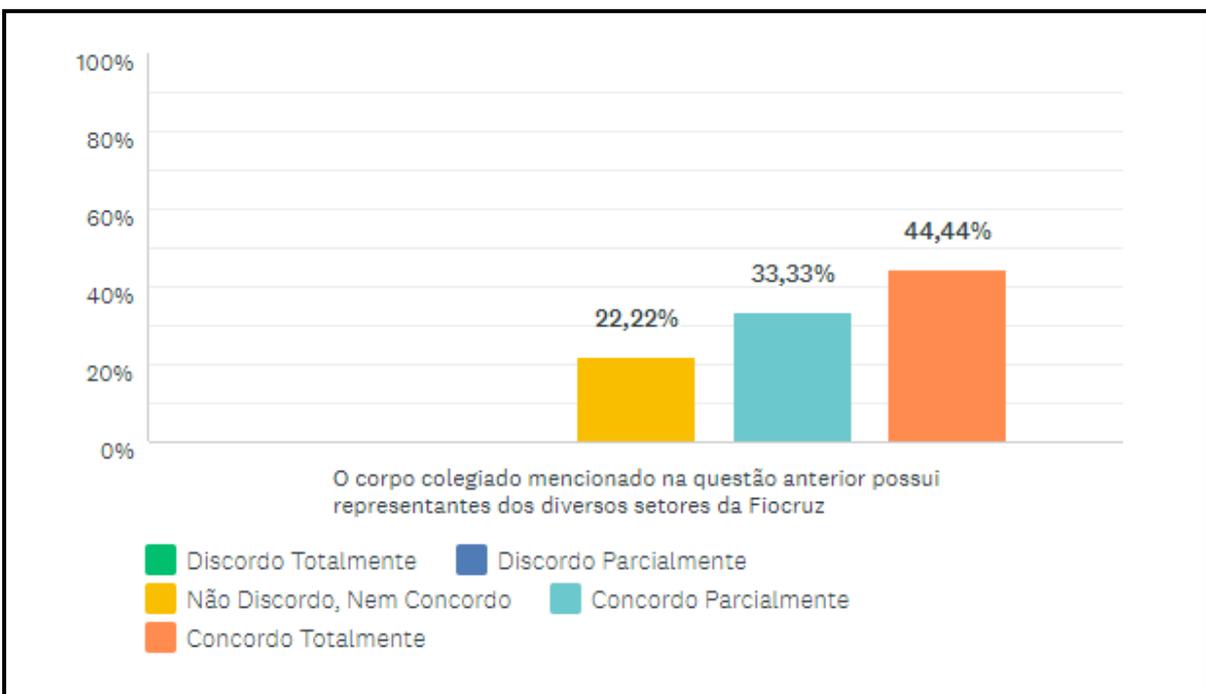
Tabela 19: Grau de implantação da prática sobre designação de corpo colegiado para auxiliar nas decisões relativas à área de gestão de materiais.

	DT	DP	N	CP	CT	Grau de Implantação
Corpo Colegiado foi designado para auxiliar a Alta Administração na tomada de decisões relativas à área de gestão de matérias.	0,1667	0,2222	0,6666	1,3332	0,8335	21,48%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 20: Sobre os representantes do corpo colegiado designado



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Por ser uma questão condicionada, só foram habilitados a respondê-la os participantes que declararam concordar (parcial ou totalmente) com o quesito anterior. Assim sendo, apenas nove profissionais emitiram opinião sobre a questão referente ao corpo colegiado existente na Fiocruz possuir representantes dos diversos setores da instituição. Desses nove respondentes, concordam totalmente com a assertiva 44,44% (04). A concordância parcial é de 33,33% (03) e declararam não discordar nem concordar com a assertiva 22,22%.

Na Administração Pública Federal, o percentual de organizações que declararam possuir corpo colegiado formado por representantes de diversos setores é de 89%. Contudo, esses 89% são relativos, pois representam 89% de 35% que afirmaram haver designado corpo colegiado. Sendo assim apenas 31% das organizações pesquisadas (89% de 35%) apresentam corpo colegiado representado por diversos setores interessados (TCU, 2013). Os resultados encontrados na Fiocruz assemelham-se ao do TCU (2013), visto que 38,88% dos profissionais pesquisados (77,77% de 50%) declararam concordar com a assertiva. A diversidade na composição do corpo colegiado atuaria como um mecanismo de controle, visando à minimização dos riscos de que decisões tomadas apenas por representante da área de materiais possam causar nos resultados da organização como um todo (TCU, 2013).

O grau de implantação da governança para essa prática totaliza 28,15% (tabela 20), ou seja, há uma governança incipiente.

Tabela 20: Grau de Implantação da prática "corpo colegiado possui representantes de diversos setores da instituição"

	DT	DP	N	CP	CT	Grau de Implantação
O Corpo Colegiado designado possui representantes dos diversos setores da instituição.	0,000	0,0000	0,6666	1,3332	2,2220	28,15%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Das organizações públicas federais pesquisadas pelo TCU, no ano de 2013, cerca de 51,10% se apresentava no estágio de capacidade inicial em estratégia. No estagiário aprimorado, somavam-se 16,80% enquanto 32,20% apresentavam estágio intermediário. Essa distribuição sugere que praticamente metade da alta administração das organizações públicas não estabelece as diretrizes a serem seguidas pela gestão para o alcance dos objetivos previamente definidos ou o faz de maneira inadequada (TCU, 2013).

No ano de 2014, o TCU realizou outra pesquisa para aferir o percentual de governança nas organizações da Administração Pública Federal. A partir dessa nova pesquisa apurou-se que o estágio de capacidade inicial em estratégia era de 25% (sendo 4% inexistentes; 3% insuficientes e 18% iniciando). No estágio intermediário, o percentual era de 46% e no aprimorado, 28% (TCU, 2014b).

Na Fiocruz, conforme dados obtidos em pesquisa, tem-se que o grau de implantação do mecanismo estratégia é de 22,78%. Por estar dentro da faixa de 0 a 24%, considera-se que para essa dimensão de análise, a Fiocruz apresente governança não implantada. Analogamente aos estudos do TCU, o grau de implantação “governança não implantada” corresponde ao componente “inexistente” do estágio inicial da governança.

4.2.3. Controle

a) Gestão de Riscos e Controle Interno

Tabela 21: Sobre a gestão de riscos na Fiocruz

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Estabeleceu, através da Alta Administração, diretrizes para o gerenciamento de riscos da gestão de materiais	33,33% 6	0,00% 0	38,89% 7	16,67% 3	11,11% 2	18
Realiza gestão de riscos da área de gestão de materiais	33,33% 6	0,00% 0	38,89% 7	16,67% 3	11,11% 2	18
Capacita os gestores da área de materiais em gestão de riscos	27,78% 5	5,56% 1	22,22% 4	38,89% 7	5,56% 1	18
Mantém canais diretos (com a própria Alta Administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a servidores e colaboradores da própria entidade.	11,11% 2	0,00% 0	50,00% 9	22,22% 4	16,67% 3	18

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

A respeito da gestão de riscos na Fiocruz, foram apresentadas quatro proposições para os participantes da pesquisa avaliarem seu nível de concordância com elas. No tocante ao estabelecimento de diretrizes, pela alta administração, para o gerenciamento de riscos da gestão de materiais, declararam concordar 27,78%, distribuídos em 11,11% de totalmente concordantes e 16,67% de concordantes parciais. Informaram discordar da assertiva 33,33% dos respondentes, todos de modo total. Respostas neutras, referentes àqueles que não discordam nem concordam com a questão, totalizaram 38,89%.

Os resultados desta pesquisa sugerem que a Fiocruz é mais bem avaliada neste quesito do que a maioria das organizações públicas federais. Isso porque, apenas 16% da APF declararam estabelecer diretrizes para o gerenciamento de riscos (TCU, 2013). No ano de 2014, em nova pesquisa realizada pelo TCU, porém em um escopo um pouco mais abrangente em relação à governança, os resultados apurados foram mais elevados, visto que 31% das organizações públicas pesquisadas afirmaram terem implantado processos de gestão de riscos (TCU, 2014b). Concordando com o baixo percentual apurado pelo TCU, em 2013, Melo (2017) encontra, como resultado de seu estudo na UFU, um percentual de concordância ainda menor, de 13,79%. Já a discordância somava 48,28% e os neutros 37,93% (MELO, 2017). Embora a Fiocruz apresente um percentual 14,95% menor que o da UFU referente à discordância, o comportamento dos que se declararam nulo foi bem semelhante nessas duas instituições.

Quando perguntados se a organização realiza gestão de riscos da área de materiais, o resultado foi que 27,78% afirmaram concordar (11,11% totalmente e 16,67% parcialmente). A discordância foi de 33,33%, em caráter total, não havendo percentual apurado para parcialmente discordantes. Aqueles que declararam não discordar nem concordar com a assertiva correspondem a 38,89%.

Resultados da pesquisa do TCU (2013) apresentaram que 82% das organizações federais pesquisadas não realizavam gestão de riscos nas aquisições. Embora tenha apurado valores consideravelmente mais baixos, estudo realizado na UFU também apurou que o nível de discordância da realização dessa prática concentra o maior número de respostas (48,27% de discordância contra 10,34% concordantes) (MELO, 2017). Em contraposição a esses achados, os resultados da Fiocruz demonstram um nível de discordância de 33,33%, portanto, mais baixo que o dos estudos anteriores e mais equilibrado em relação ao percentual de concordância (27,78%).

Considerando ações de capacitação em gestão de riscos para os gestores da área de materiais, 44,45% afirmaram concordar que elas existem enquanto que 33,34% discordam da

assertiva. O percentual daqueles que não discordam nem concordam com a questão é de 22,22%.

Contrapondo-se aos resultados desta pesquisa, tem-se que 81% das organizações públicas federais não capacitam os gestores para a gestão de risco (TCU, 2013). Prática também não implantada na UFU, segundo percepção de 48,28% dos pesquisados. Evidências sugerem, pois, a Fiocruz se encontra entre a menor parcela de organizações que declaram capacitar seus gestores para a gestão de riscos.

Por fim, ao serem questionados se a organização mantém canais diretos para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a servidores e colaboradores da Fiocruz, os resultados foram que 38,89% declaram concordar com a assertiva enquanto 11,11% discordam totalmente. Não houve discordância parcial para a questão, mas 50% dos respondentes afirmaram não discordar nem concordar com ela.

Considerando que 78% das organizações federais pesquisadas pelo TCU informaram manter canais diretos para recebimento de eventuais denúncias sobre desvios de conduta dos servidores e colaboradores (TCU, 2013), os resultados apurados na Fiocruz comportam-se de maneira aquém. Esses resultados também são inferiores quando comparados com os apurados na UFU, onde 58,62% concordam que existem tais canais (MELO, 2017). É sugerido, pelas evidências encontradas, que há, dentro da Fiocruz, um desconhecimento a respeito da existência desses canais ou do modo como funcionam, visto que 50% dos pesquisados declararam-se neutros.

Tabela 22: Grau de Implantação da gestão de riscos e controle interno na Fiocruz

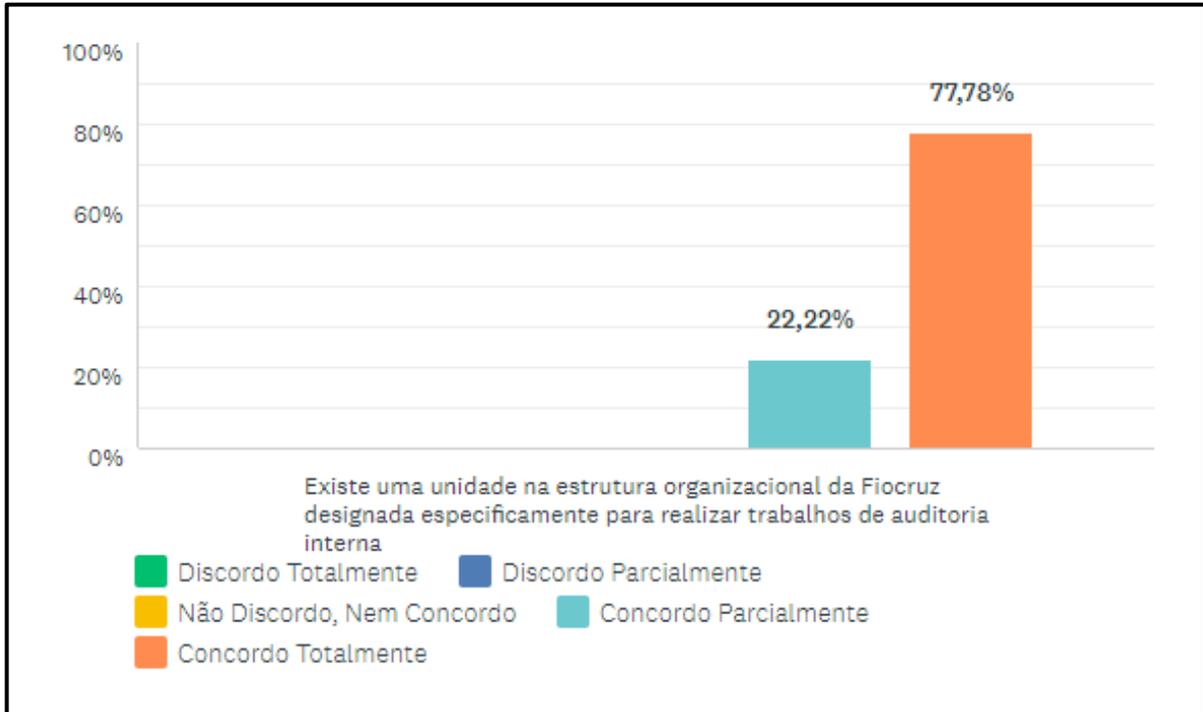
	DT	DP	N	CP	CT	GI Individual
Estabelecimento de diretrizes	0,3333	0,0000	1,6667	0,6668	0,5555	18,15%
Executa gestão de riscos	0,3333	0,0000	1,6667	0,6668	0,5555	18,15%
Capacita gestores para gestão de riscos	0,2778	0,1112	0,6666	1,5556	0,2780	19,26%
Manutenção de canais diretos para recebimento de denúncias	0,1111	0,0000	1,5000	0,8888	0,8335	22,22%
Grau de implantação total						19,45%

CT – Concordo Totalmente; **CP** – Concordo Parcialmente; **N** – Neutro; **DP** – Discordo Parcialmente; **DT** – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

b) Auditoria Interna

Gráfico 21: Distribuição das percepções em relação à existência de uma unidade na Fiocruz designada especificamente para realizar trabalho de auditoria interna



Fonte: Elaboração da autora, 2018

No que diz respeito à existência de uma unidade na estrutura organizacional da Fiocruz designada especificamente para realizar trabalhos de auditoria (gráfico 21), a percepção dos profissionais que participaram da pesquisa foi de concordância. Isso porque 77,78% responderam concordar totalmente com a assertiva e 22,22% parcialmente.

Embora a UFU tenha apresentado altos percentuais de concordância, correspondente a 79,31%, sendo 44,83% totalmente e 34,48% parcialmente (MELO, 2017), a proposição não foi tão bem avaliada quanto na Fiocruz. Semelhante aos achados na UFU, foram os resultados apurados pelo TCU (2013), o qual verificou que apenas 19% das organizações da APF declararam não dispor de uma unidade para realizar atividades de auditoria interna. Evidências, portanto, sugerem haver, na Fiocruz, mecanismo para auxiliar a alta administração a detectar riscos ainda não adequadamente tratados, favorecendo também o controle interno e contribuindo com o desempenho institucional (TCU, 2013).

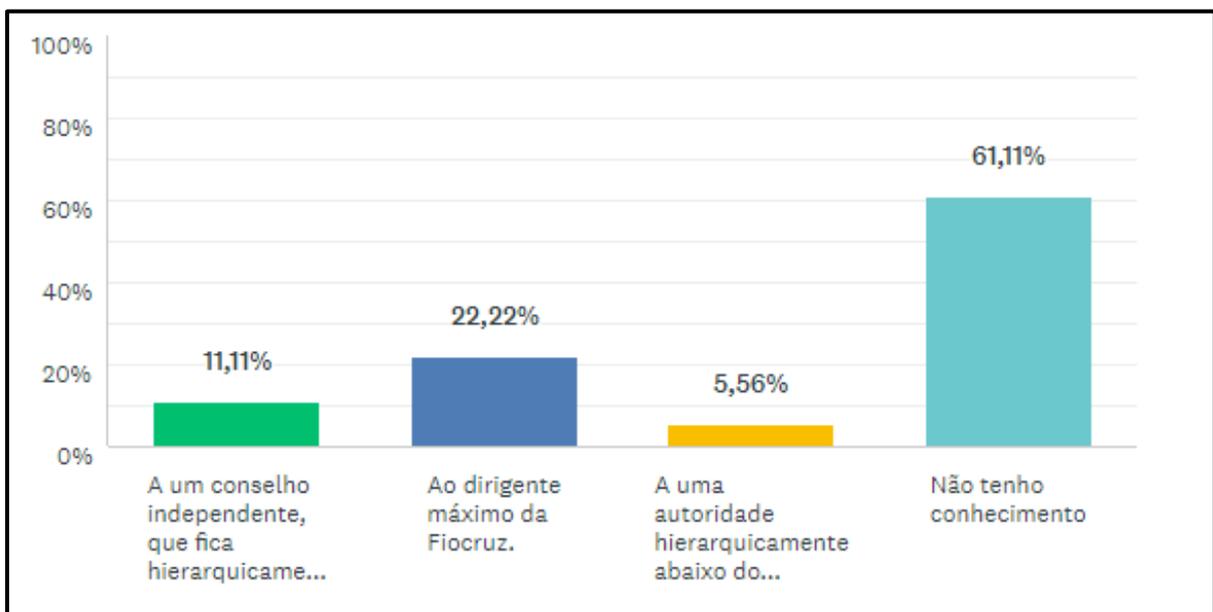
Em relação ao grau de implantação da auditoria interna na Fiocruz (tabela 23), obteve-se um percentual de 31,85%, correspondente ao conceito de “governança incipiente”. Tal grau de implantação da governança na Fiocruz, quando comparada ao de outras organizações públicas federais, apresenta-se baixo. Isso porque apenas 12% dessas organizações ainda se encontram no estágio de capacidade inicial da governança nessa área. (TCU, 2014b).

Tabela 23: Grau de implantação da auditoria interna na Fiocruz

	DT	DP	N	CP	CT	Grau de implantação
Existência de unidade na estrutura organizacional da Fiocruz para realizar trabalhos de auditoria interna.	0,0000	0,0000	0,0000	0,8888	3,8890	31,85%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 22: Subordinação da unidade de auditoria interna

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

A questão do gráfico 22 trata-se de uma pergunta condicionada, portanto, só seriam habilitados a respondê-la os profissionais que haviam concordado (parcial ou totalmente) com a questão anterior. Como 100% dos pesquisados declararam concordar com a assertiva anterior, todos eles foram encaminhados a essa questão.

Ao serem questionados a quem a unidade de auditoria interna da Fiocruz estava subordinada, afirmaram ser a um conselho independente hierarquicamente acima do dirigente máximo da organização 11,11%. Declararam estar a unidade de auditoria interna subordinada ao dirigente máximo da Fiocruz 22,22%. Para 5,56% dos respondentes a subordinação ocorre a uma autoridade hierarquicamente abaixo do dirigente máximo da Fiocruz. Já o maior percentual (61,11%) informou não ter conhecimento sobre isso.

Os 61,11% apurados para a resposta “não tenho conhecimento” sugerem haver grande desconhecimento, por parte dos profissionais da Fiocruz, no quesito subordinação da unidade de auditoria interna. Esse fato deve receber maior atenção por parte da instituição para ações futuras. Os resultados desta pesquisa sugerem também que, na visão de 27,78% dos profissionais da Fiocruz, a auditoria interna apresenta limitações na avaliação dos controles internos institucionais. Isso porque, uma vez estando subordinada ao dirigente máximo da instituição (22,22%) ou a uma autoridade hierarquicamente inferior a ele (5,56%), a atuação da auditoria interna estaria restrita aos controles internos implantados nos níveis abaixo dessas autoridades. Portanto, apenas para 11,11% desses profissionais, as avaliações dessa unidade abrangeriam os controles internos de toda a organização, pois segundo eles, a unidade interna está ligada a um conselho independente hierarquicamente acima do dirigente máximo. Na APF, o resultado espelha o da Fiocruz, pois apenas cerca de 40% das organizações públicas federais se subordinam a um conselho independente superior hierarquicamente ao dirigente máximo. Os outros aproximadamente 60% respondem ao dirigente máximo ou a uma autoridade hierarquicamente abaixo dele (TCU,2013).

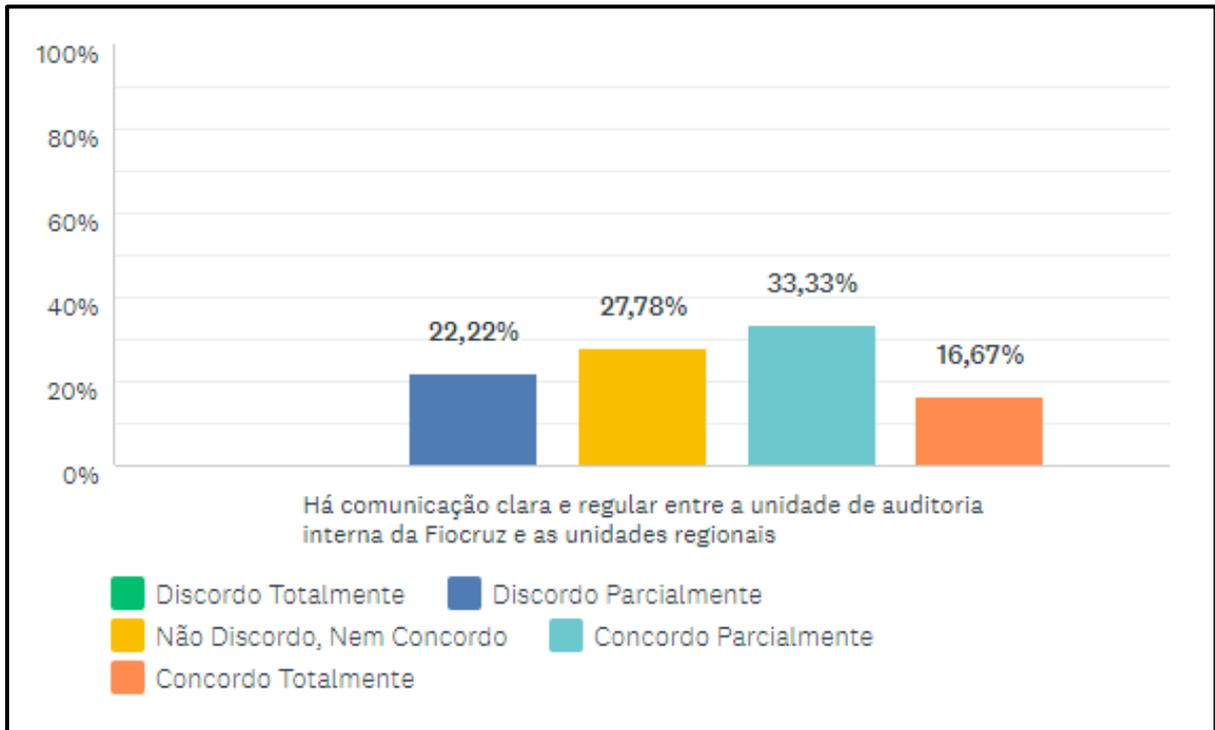
Tabela 24: Grau de implantação da governança na prática subordinação da auditoria interna

	Conselho independente superior ao dirigente máximo na hierarquia	Dirigente máximo	Autoridade abaixo do dirigente máximo na hierarquia	Não tenho conhecimento	Grau de Implantação
Subordinação da auditoria interna	0,4444	0,6666	0,1112	0,6111	18,33%

CT – Concordo Totalmente; **CP** – Concordo Parcialmente; **N** – Neutro; **DP** – Discordo Parcialmente; **DT** – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Gráfico 23: Existência de comunicação clara e regular entre a unidade de auditoria da Fiocruz e as unidades regionais.



Fonte: Elaboração da autora, 2018

Concernente à comunicação clara e regular entre as unidades de auditoria interna da Fiocruz e as unidades regionais, o percentual de concordância foi de 50%, distribuídos em 16,67% totalmente concordantes e 33,33% de parcialmente. A discordância foi de 22,22%, composta apenas de parcialmente discordantes. Já 27,78% declararam não discordar nem concordar com a assertiva.

Tabela 25: Sobre as atividades da auditoria interna na Fiocruz

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Possui um estatuto definido, ou seja, tem definido seu propósito, sua autoridade e sua responsabilidade.	0,00% 0	0,00% 0	44,44% 8	22,22% 4	33,33% 6	18
Possui política de independência dos auditores internos.	0,00% 0	0,00% 0	61,11% 11	11,11% 2	27,78% 5	18
Emite pareceres em processos referentes à gestão de materiais (ex.: contratações, inventários de bens físicos e materiais de consumo...), como parte de sua rotina ou mesmo de forma esporádica.	0,00% 0	0,00% 0	27,78% 5	27,78% 5	44,44% 8	18
Presta serviços específicos aos gestores (ex.: participação em comissões ou são responsáveis pela condução ou implementação de algum processo de trabalho da Fiocruz, ainda que de forma esporádica.	5,56% 1	5,56% 1	38,89% 7	33,33% 6	16,67% 3	18
Existe uma política de desenvolvimento profissional contínuo para seus auditores internos.	0,00% 0	5,56% 1	55,56% 10	16,67% 3	22,22% 4	18
A unidade de auditoria tem, coletivamente, o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades.	0,00% 0	0,00% 0	38,89% 7	33,33% 6	27,78% 5	18
Houve avaliações internas e/ou externas da qualidade dos trabalhos da unidade de auditoria interna no último ano.	0,00% 0	0,00% 0	55,56% 10	0,00% 0	44,44% 8	18
Formalizou plano de trabalho para a unidade de auditoria no último ano.	0,00% 0	0,00% 0	44,44% 8	16,67% 3	38,89% 7	18
Há procedimentos formalizados para que a unidade de auditoria interna utilize uma abordagem sistemática e disciplinada nas atividades de auditoria interna, incluindo, para cada trabalho, as fases de planejamento, execução e comunicação dos resultados.	0,00% 0	0,00% 0	55,56% 10	22,22% 4	22,22% 4	18
A Fiocruz mantém um sistema para monitorar as providências adotadas pela administração em decorrência dos resultados dos trabalhos de auditoria interna e externa.	0,00% 0	5,56% 1	22,22% 4	44,44% 8	27,78% 5	18
É responsável pela gestão de riscos organizacional.	11,11% 2	0,00% 0	77,78% 14	11,11% 2	0,00% 0	18

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Sobre as atividades de auditoria interna da Fiocruz foram apresentadas onze proposições para os participantes desta pesquisa avaliarem seu nível de concordância com cada uma delas. A seguir são apresentados os resultados apurados.

A primeira assertiva foi “as disposições normativas da organização definem um estatuto para auditoria interna, isto é, definem seu propósito, sua autoridade e sua responsabilidade”. Afirmam concordar com ela 55,55% dos respondentes, sendo 33,33% totalmente concordantes e 22,22% concordantes parcialmente. Os restantes 44,45% não discordam nem concordam. Para essa afirmação, não houve discordantes.

O percentual de concordância observado neste estudo está em consonância com os resultados verificados nas organizações públicas federais, visto que em aproximadamente 75% delas, as auditorias internas possuem estatuto definido (TCU, 2013). O percentual de declarantes neutros (não discordam nem concordam), da ordem de 44,45%, sugere que existe na Fiocruz um número elevado de profissionais que desconhecem a prática, o que poderia indicar uma divulgação ineficiente deste quesito junto ao público alvo.

Em relação à segunda atividade proposta, “a Fiocruz possui política de independência dos auditores internos”, declararam concordar 38,89%. Desses, 27,78% concordam totalmente e 11,11% parcialmente. Afirmaram não discordar nem concordar 61,11%. Não houve resposta para discordância.

Embora não tenha havido discordância quanto ao tema, o percentual apurado de concordantes não permite assumir que exista política de independência dos auditores internos da Fiocruz. Isso porque a maioria percentual dos profissionais participantes da pesquisa declararam não discordar nem concordar com tal prática, sugerindo, pois, haver, por parte deles, desconhecimento sobre o assunto. Comparando-se esse resultado com as demais organizações públicas federais, verifica-se um desalinhamento da Fiocruz em relação a elas, visto que tal política é observada em quase 60% da APF.

O terceiro aspecto proposto foi “a unidade interna de auditoria emite pareceres específicos em processos referentes à gestão de materiais (ex.: contratações, inventários de bens físicos e materiais de consumo...) como parte de sua rotina ou mesmo de forma esporádica”. Como resultado, os concordantes somaram 72,22% (44,44% totalmente concordantes e 27,78% de concordância parcial). Os outros 27,78% declararam-se neutros, não discordando nem concordando com a questão.

Contrapondo-se aos resultados desta pesquisa, tem-se que somente cerca de 35% da APF apresentam unidades de auditoria interna, as quais emitem pareceres na área (TCU, 2013),

o que sugere que a Fiocruz está mais avançada em relação a maioria das organizações públicas federais em relação a esse quesito.

O quarto aspecto a ser avaliado foi “os auditores internos prestam serviços específicos aos gestores da Fiocruz (ex.: participação em comissões que realizam atos de gestão ou cessão para realização de atividades administrativas) ou são responsáveis pela condução ou implementação de algum processo de trabalho da organização (ex.: gestão de sistema de custos), ainda que de forma esporádica”. Na percepção de 50% dos profissionais tais práticas são observadas na Fiocruz. Desses, 16,67% concordam totalmente enquanto 33,33%, parcialmente. Declararam não discordar nem concordar com a assertiva 38,89%. Já o percentual de discordância é de 11,11%, sendo igualmente distribuídos entre os totalmente e os parcialmente discordantes.

Resultados da Administração Pública Federal sobre a cogestão da auditoria interna sugerem que, na Fiocruz, práticas de cogestão são mais observadas do que na maioria das organizações públicas federais. Isso porque enquanto para 50% dos profissionais da Fundação a auditoria interna executa algum tipo de atividade relacionada à gestão, apenas aproximadamente 15% da APF declarou fazê-lo (TCU, 2013). Embora um baixo percentual das organizações públicas federais tenha declarado realizar tal prática, verificou-se que 55% dessas organizações não apresentam em seu estatuto de auditoria interna vedação de que os auditores participem de atividades que possam caracterizar cogestão (TCU, 2017). Ainda segundo entendimento do TCU (2017), a cogestão deve ser evitada, pois quando um auditor interno é alocado na execução de atividades que serão por ele avaliadas, existe o risco de perda de objetividade quando do processo de avaliação da eficácia e eficiência dos controles daquela atividade.

Quando perguntados se “a organização possui uma política de desenvolvimento profissional contínuo para os auditores internos”, afirmaram concordar 38,89% (22,22% totalmente concordantes e 16,67% parcialmente). Declararam-se neutros, ou seja, não discordam nem concordam 55,56% enquanto 5,56% discordam parcialmente. Não houve resposta para a discordância total.

Pesquisa realizada pelo TCU apurou que quase 50% das organizações federais possuem política de desenvolvimento profissional contínuo para os auditores (TCU, 2013). Já os resultados obtidos na Fiocruz foram de aproximadamente 10 pontos percentuais a menos dentre os que concordam haver tal prática. Ressalta-se, contudo, o elevado percentual (55,56%) registrado para os que declararam não discordar nem concordar com a assertiva, sugerindo-se que a maioria dos profissionais da Fiocruz não tem conhecimento sobre o assunto.

Sobre a unidade de auditoria interna ter, coletivamente, o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades, declararam concordar 61,11%, distribuídos entre 27,78% totalmente concordantes e 33,33% parcialmente. Os demais 38,89% alegaram não discordar nem concordar. Não houver qualquer tipo de discordância a esse respeito.

Corroborando os achados desta pesquisa, em que, segundo 61,11% dos profissionais, existe proficiência da unidade de auditoria, pesquisa na Administração Pública Federal verificou existir tal qualidade em mais de 80% das organizações federais (TCU, 2013). Embora o nível de concordância na Fiocruz seja maioria, o percentual de declarantes neutros ainda é elevado, sugerindo haver desconhecimento sobre o assunto para 38,89% de seus profissionais.

A sétima avaliação foi sobre a seguinte afirmação “houve avaliações internas e/ou externas da qualidade dos trabalhos da unidade de auditoria interna no último ano”. Concordam totalmente com ela 44,44% dos respondentes enquanto 55,56% não discordam nem concordam.

Resultados obtidos na APF são contrários aos desta pesquisa. Apenas 44,44% dos profissionais da Fiocruz consideram que existam avaliações de qualidade da auditoria interna enquanto que declaram realizar tal ação quase 80% das organizações federais (TCU, 2013). Evidências sugerem o desconhecimento a respeito desse assunto entre a maioria dos profissionais da fundação pesquisada.

Sobre a formalização de plano de trabalho para a unidade de auditoria interna no último ano, concordam com a assertiva 55,56% dos profissionais, sendo 38,89% totalmente concordantes e parcialmente 16,67%. Não discordam nem concordam com a proposição 44,44%.

Verifica-se um alinhamento dos achados desta pesquisa com o panorama da administração pública brasileira. Enquanto para 55,56% dos profissionais da Fiocruz existe o estabelecimento de plano de auditoria para o último ano, mais de 80% das organizações federais que compõem a APF também afirmam tê-lo estabelecido (TCU, 2013).

Concernente à existência de procedimentos formalizados para que a auditoria interna utilize uma abordagem sistemática e disciplinada nas atividades de auditoria interna, incluindo, para cada trabalho, fases de planejamento, execução e comunicação dos resultados, declararam concordar 44,44%, distribuídos igualmente entre parcialmente e totalmente concordantes. Alegaram não discordar nem concordar com a assertiva 55,56% dos profissionais. Não houve discordância de qualquer natureza.

Em contraposição aos resultados do presente estudo, o percentual apurado de organizações públicas federais que afirmam possuir procedimentos formalizados é de quase

70% (TCU, 2013). As evidências apontam, portanto, que, na percepção dos profissionais da Fiocruz, concordância com existência da prática de formalização dos processos para as atividades de auditoria foi prejudicada pelo desconhecimento sobre o assunto de grande parte da comunidade interna da instituição.

A décima questão proposta foi “a Fiocruz mantém um sistema para monitorar as providências adotadas pela administração em decorrência dos resultados dos trabalhos de auditoria interna e externa”. Declararam concordar com a assertiva 72,22%, sendo totalmente concordantes 27,78% e parcialmente, 44,44%. Alegaram não discordar nem concordar 22,22% enquanto discordam parcialmente 5,56%. Não houve discordância total para essa proposição.

Considerando que cerca de 55% das organizações públicas federais informaram realizar ações de monitoramento (TCU, 2013), a Fiocruz encontra-se bem posicionada no cenário brasileiro, visto que, para 72,22% de seus profissionais, existe esse tipo de monitoramento na instituição.

A última das declarações feitas para avaliação dos profissionais da Fiocruz foi “a unidade de auditoria interna é responsável pela gestão de riscos organizacional”. O percentual de concordância para essa questão foi de apenas 11,11%, todo ele parcial. Esse mesmo valor foi apurado para a discordância, de maneira total. A maior concentração de respostas foi de 77,78% e corresponde a não discordantes nem concordantes. Não foram selecionados para essa assertiva os critérios totalmente concordantes nem parcialmente discordantes.

Embora os resultados na Fiocruz indiquem não ser a unidade de auditoria interna responsável pela gestão de riscos organizacional, essa avaliação é compatível com o quadro nacional da APF, onde somente em aproximadamente 5% das organizações federais observa-se tal responsabilidade da auditoria interna (TCU, 2013).

O grau de implantação da governança calculado para essa prática foi de 24,24%, correspondendo a “governança não implantada”.

Tabela 26: Grau de implantação da governança na prática relativa às atividades da auditoria interna.

	DT	DP	N	CP	CT	GI Individual
Definição de estatuto	0,0000	0,0000	1,3332	0,8888	1,6665	25,92%
Política de independência	0,0000	0,0000	1,8333	0,4444	1,3890	24,44%
Emissão de pareceres	0,0000	0,0000	0,8334	1,1112	2,2220	27,78%
Cogestão	0,2780	0,2224	1,1667	0,6666	0,1667	16,67%
Desenvolvimento profissional contínuo	0,0000	0,1112	1,6668	0,6668	1,1110	23,71%
Proficiência	0,0000	0,0000	1,1667	1,3332	1,3890	25,93%
Avaliação de qualidade	0,0000	0,0000	1,6668	0,0000	2,2220	25,93%
Plano de auditoria	0,0000	0,0000	1,3332	0,6668	1,9445	26,30%
Procedimento formalizado	0,0000	0,0000	1,6668	0,8888	1,1110	24,44%
Monitoramento	0,0000	0,1112	0,6666	1,7776	1,3890	26,30%
Responsável pela gestão de risco	0,1111	0,0000	2,3334	0,4444	0,0000	19,26%
Grau de implantação total						24,24%

CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; N – Neutro; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Tabela 27: Trabalhos executados pela unidade de auditoria interna no último ano

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Avaliação de governança	11,11% 2	0,00% 0	72,22% 13	16,67% 3	0,00% 0	18
Avaliação de gestão de riscos	16,67% 3	0,00% 0	66,67% 12	16,67% 3	0,00% 0	18
Avaliação de controles internos	5,56% 1	0,00% 0	11,11% 2	38,89% 7	44,44% 8	18
Avaliação de controles internos na área de materiais	5,56% 1	0,00% 0	5,56% 1	44,44% 8	44,44% 8	18
Consultoria de governança	16,67% 3	0,00% 0	77,78% 14	5,56% 1	0,00% 0	18
Consultoria de gestão de riscos	16,67% 3	5,56% 1	66,67% 12	5,56% 1	5,56% 1	18
Consultoria de controles internos	5,56% 1	11,11% 2	33,33% 6	22,22% 4	27,78% 5	18
Facilitação de auto-avaliação de controles (CSA)	11,11% 2	5,56% 1	61,11% 11	22,22% 4	0,00% 0	18
Auditoria Interna	5,56% 1	0,00% 0	11,11% 2	11,11% 2	72,22% 13	18

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Solicitou-se aos profissionais da Fiocruz participantes da pesquisa que avaliassem se a unidade de auditoria havia executado, no último ano, alguns trabalhos específicos.

O primeiro deles dizia respeito à avaliação de governança, obtendo-se um percentual de concordância parcial de 16,67%. A maioria (72,22%) declarou não discordar nem concordar com a afirmação enquanto discordam totalmente 11,11%. Nenhum dos participantes informou concordar totalmente ou discordar parcialmente.

No tocante à avaliação de gestão de riscos, concordam parcialmente 16,67% dos profissionais. Esse mesmo percentual declarou discordar totalmente enquanto 66,67% não discordam nem concordam.

Quanto à avaliação de controles internos, o percentual de concordância é de 83,33%, sendo 44,44% total e 38,89% parcial. Declararam não discordar nem concordar 11,11% e 5,56% discordam totalmente.

Em relação à avaliação de controles internos na área de materiais, o percentual de concordância soma 88,88%, igualmente divididos entre parcial e total. Não discordam nem concordam com a assertiva 5,56%. Esse mesmo percentual declarou discordar totalmente da questão. Portanto, na percepção da maioria dos profissionais da Fiocruz, foram realizadas ações de avaliação de controle interno na área de materiais no último ano.

O resultado desta pesquisa converge com o exposto no Relatório de Levantamento do TCU, em que a maioria das organizações públicas federais (57%) declara ter executado trabalhos de avaliação de controle interno (TCU, 2017).

Concernente à consultoria de governança, apenas 5,56% concordam parcialmente. A maioria, 77,78%, declarou não discordar nem concordar e 16,67% discordam totalmente. Não houve avaliação para “concordo totalmente” e “discordo parcialmente”.

Sobre a consultoria de gestão de riscos, 11,12% do total de respondentes declararam concordar, sendo 5,56% para total e o mesmo para parcial. Não discordam nem concordam com a assertiva 66,67%, enquanto 5,56% discordam parcialmente e 16,67%, totalmente.

Referente à consultoria de controles internos, concordam com a proposição 50% dos profissionais. Desses, 27,78% concordam totalmente e 22,22% concordam parcialmente. Declararam-se neutros (não discordam nem concordam) 33,33% e 16,67% discordam (11,11% parcialmente e 5,56% totalmente).

Acerca da facilitação de auto-avaliação de controle (CSA), declararam concordar parcialmente 22,22%. O percentual alegando não discordar nem concordar é de 61,11% e a discordância geral de 16,67%, sendo 5,56% parcial e 11,11% totalmente.

Por fim, relativo à auditoria contínua, 72,22% declararam concordar totalmente, 11,11% parcialmente e esse mesmo percentual não discordou nem concordou. Afirmaram discordar totalmente 5,56%. Não houve resposta para discordância parcial.

A consolidação dos resultados obtidos para a questão dos tipos de trabalho executados pela unidade de auditoria interna da Fiocruz (tabela 28), no último ano, demonstra um elevado índice de respostas neutras. Isso sugere haver desconhecimento por parte da comunidade interna da Fiocruz acerca dos trabalhos realizados pela sua unidade de auditoria interna. O alto percentual de respostas não discordantes nem concordantes não indica necessariamente a inexistência desses trabalhos, mas aponta que não há ações de divulgação adequadas desses trabalhos para o público interno da organização.

Observa-se, também, a partir da análise dos dados coletados, que para as variáveis propostas cuja não apresentaram maior percentual de respostas neutras, os resultados concentraram-se nas opções de concordância, o que sugeriria que para essas ações, segundo entendimento dos profissionais da Fiocruz, além de terem sido realizados trabalhos de tal natureza, houve também divulgação interna dos mesmos.

Contrapondo-se a esta pesquisa, trabalho de auditoria de campo realizada pela Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog), evidenciaram que, das vinte organizações federais auditadas, apenas uma realizava avaliações de gestão de riscos, controle e governança (TCU, 2014b).

No tocante ao grau de implantação da governança para a prática aqui discutida, o percentual obtido de 22,68% corresponde à governança não implantada. Dentre as organizações públicas federais, 41% encontram-se no estágio de capacidade inicial para essa questão. Esse percentual é composto da seguinte maneira: em 24% a governança é inexistente; 1% insuficiente e 15% iniciando (FIOCRUZ, 2014b). Assim, utilizando-se de analogia, a governança não implantada na Fiocruz equivale ao componente inexistente do estágio de capacidade inicial, no qual também se concentra a maior parcela da APF.

Tabela 28: Grau de implantação da governança na prática “trabalhos executados pela auditoria interna no último ano

	DT	DP	N	CP	CT	Média Ponderada do Grau de Concordância
Avaliação de governança	0,1111	0,0000	2,1666	0,6668	0,0000	19,63%
Avaliação de gestão de riscos	0,1667	0,0000	2,0001	0,6668	0,0000	18,89%
Avaliação de controles internos	0,0556	0,0000	0,3333	1,5556	2,2220	27,78%

Avaliação de controles internos na área de materiais	0,0556	0,0000	0,1668	1,7776	2,2220	28,15%
Consultoria de governança	0,1667	0,0000	2,3334	0,2224	0,0000	18,15%
Consultoria de gestão de riscos	0,1667	0,1112	2,0001	0,2224	0,2780	18,52%
Consultoria de controles internos	0,0556	0,2222	0,9999	0,8888	1,3890	23,70%
Facilitação de auto-avaliação de controles (CSA)	0,1111	0,1112	1,8333	0,8888	0,0000	19,63%
Auditoria contínua	0,0556	0,0000	0,3333	0,4444	3,6110	29,63%
Grau de implantação total						22,68%

CT – Concordo Totalmente; **CP** – Concordo Parcialmente; **N** – Neutro; **DP** – Discordo Parcialmente; **DT** – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Em relação ao grau de implantação da governança no que se refere ao mecanismo “controle”, na Fiocruz, o percentual apurado foi de 21,86%, equivalendo ao conceito “governança não implantada”. Se comparada às organizações públicas federais, em 2013, verificou-se que 77,74% delas encontravam-se no estágio de capacidade inicial em controle. 18,90%, no intermediário, e apenas 3,9% no aprimorado (TCU, 2013). Portanto, esses resultados corroboram o desta pesquisa. Em contrapartida, outra pesquisa realizada no ano seguinte, para avaliar a governança especificamente nas aquisições, o estágio de capacidade em controle apresentou melhor desempenho, visto que apenas 13% da APF estava no estágio inicial de capacidade em controle. Desses, somente 3% apresentaram governança inexistente. A maior parte das organizações públicas federais (51%) se encontrava no estágio aprimorado (TCU, 2014b).

Somando-se o grau de implantação da governança de cada um dos mecanismos anteriormente calculados, obteve-se um percentual de 107,69%, de um total máximo possível de 300%. Esses 107,69% estão distribuídos da seguinte maneira: liderança 63,23%; estratégia 22,78% e controle 21,68%. Aplicando-se esses valores na fórmula do Escore Final, apresentada na seção 3.5.1 deste trabalho, resulta-se um grau de implantação da governança para a Fiocruz de 35,90%. Portanto, como resultado final desta pesquisa, verificou-se que a gestão de materiais da Fiocruz apresenta um grau de implantação de governança incipiente.

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIA

Visando o aumento do grau de implantação da governança na Fiocruz, nas dimensões liderança, estratégia e controle, apresentam-se, nesta seção, algumas propostas de melhoria. A maioria delas referem-se a ações de divulgação e melhoria da comunicação interna da instituição. Isso é reflexo do alto número de respostas neutras, do tipo “não discordo nem concordo” declarada pelos profissionais que participaram respondendo ao questionário aplicado. Esse tipo de resposta não indica necessariamente a inexistência das práticas, mas sugere um elevado desconhecimento da comunidade interna em relação aos trabalhos desenvolvidos pela Fundação.

No que diz respeito à dimensão liderança e suas categorias, sugere-se que a Fiocruz promova ações voltadas à divulgação das práticas e procedimentos já adotados atualmente pela instituição.

Atenção especial deve ser dada ao componente “princípios e comportamentos”, haja vista o elevado percentual de respostas “não discordo nem concordo” obtido para essa categoria de análise. Esse resultado sugere o desconhecimento dos profissionais sobre questões relacionadas, por exemplo, ao código e à comissão de ética, bem como à política de delegações. Portanto, é necessário não apenas estabelecer mecanismos de controle, mas também torná-los conhecidos pelo público interno da instituição. Esses mecanismos são importantes para evitar vieses ou conflito de interesses na tomada de decisões relacionadas à logística governamental, além de garantir o alinhamento do comportamento da alta administração e dos gestores de materiais aos padrões de comportamento baseados em valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais.

Em que pese a conclusão dos profissionais participantes da pesquisa de que existem critérios definidos e divulgados para a seleção dos gestores da área de materiais, sugere-se que sejam dispensados esforços para garantir cada vez mais transparência e objetividade a esse processo. Deve-se garantir também a capacitação contínua dos gestores, bem como avaliar periodicamente seus desempenhos. Essas ações contribuem para a credibilidade da organização perante à sociedade.

No tocante ao componente “liderança organizacional”, o baixo percentual do GI apurado (22,56%) também demonstra a necessidade de a Fiocruz estabelecer e divulgar, de maneira mais clara e objetiva, políticas e diretrizes para nortear a execução das atividades da gestão, em especial no que diz respeito à logística governamental, bem como metas de resultados.

Em relação à estratégia, propõe-se à Fiocruz promover maior transparência no quesito delegação de competência para autorização de contratações. O percentual de desconhecimento em relação a esse quesito é bastante alto entre os profissionais da instituição. Igualmente alto é o desconhecimento da comunidade interna no tocante à existência de uma representação dos interessados externos à Fiocruz. Grande parte dos participantes da pesquisa declaram-se neutros a respeito da existência e um conselho independente que execute tal representação, executando ainda avaliação das estratégias propostas e da qualidade dos resultados alcançados pela fundação. Para mitigar essa fraqueza, sugerem-se ações de: promoção da participação social, com envolvimento dos usuários, da população e demais partes interessadas na governança da Fiocruz; estabelecimento de decisões, estratégias, políticas e programas voltados ao maior número de partes interessadas, bem como de divulgação de canais de comunicação que atenda tanto ao público interno quanto ao externo.

Concernente ao controle, os resultados da pesquisa apontam, além da necessidade de promover ações de disseminação das práticas já adotadas, a de haver maior responsabilização pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão e pelo alcance de resultados, bem como pela gestão de riscos. Deve haver também avaliação dos resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria, a fim de identificar e efetuar os ajustes que precisem.

Por fim, é sugerido à Fiocruz criar uma Comissão para governança, a fim de melhor estruturar as ações necessárias para sua consolidação na instituição. Seria interessante que essa Comissão esteja alinhada à Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), a qual já estabelece, em documento intitulado: “Referencial de Governança e Gestão do Sistema de Serviços Gerais (SISG)”, diretrizes de governança e gestão em logística governamental.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado principal desta pesquisa conclui que a Fiocruz apresenta governança incipiente na área de gestão de materiais. Isso porque, o escore total calculado para o grau de implantação foi de 35,09%.

A análise da dimensão Liderança evidenciou um grau de implantação de governança parcialmente implantada, pois o percentual apurado 63,23% encontra-se entre a faixa de 50% a 74%. O mecanismo da estratégia resultou um percentual de 22,78%, sendo assim avaliada como governança não implantada, a qual apresenta faixa percentual de 0 a 24%. Avaliada de maneira similar está a dimensão controle, cujo grau de implantação encontrado foi de 21,68%, constituindo-se, portanto, na dimensão pior avaliada em relação ao grau de implantação da governança.

Ficou evidenciada, neste estudo, que não é adequada a situação da governança da gestão de materiais na Fiocruz, uma vez que a “governança não implantada” foi recorrentemente resultado das categorias analisadas. Essa inadequação, no entanto, é um reflexo do cenário da Administração Pública Federal brasileira.

A governança é um tema que vem recebendo cada vez mais atenção por parte do governo federal em prol de sua implantação por todas as organizações formadoras da Administração Pública Federal. Dessa maneira, este trabalho pode contribuir para a identificação dos pontos fortes e fracos da Fiocruz, a fim de reforçar as categorias cujo desempenho já apresenta bons índices e melhorar as limitações visando ao aumento do nível de governança institucional.

Outra contribuição é o fato de não haver outros estudos acerca da governança especificamente na gestão de materiais da administração pública, nem da instituição em que a pesquisa foi desenvolvida. Isso porque muito vem se discutindo a respeito da governança de maneira ampla, mas poucos são os estudos focados no tema voltado para a gestão de materiais. Sendo assim, este trabalho contribui para alavancar as discussões e dar mais visibilidade para a governança pública na gestão de materiais.

Como fragilidades no desenvolvimento deste trabalho, aponta-se a dificuldade na coleta de dados, visto que para obter a taxa de retorno dos questionários indicados na seção 3.4.2 desta pesquisa foram necessários vários contatos com os profissionais da área de materiais da Fiocruz (sede e regionais da Bahia e de Pernambuco), via e-mail e telefone.

Identificada como limitação foi o fato de este estudo avaliar a implantação da governança na Fiocruz como um todo, na percepção de profissionais de três unidades distintas da instituição, não contemplando, portanto, comparativo dos graus de implantação da governança da sede com as unidades regionais pesquisadas e dessas entre si. Tal limitação deveu-se ao tempo da pesquisa. Soma-se a isso o número desproporcional de respondentes da pesquisa em relação ao quantitativo total de profissionais da área de materiais das unidades pesquisadas. Dos respondentes, 10 (dez) eram da regional de Pernambuco; 05 (cinco) da Bahia e 04 (quatro) do Rio de Janeiro, ou seja, a unidade com maior concentração de profissionais da área foi a que menos apresentou retorno de resposta do questionário, o que pode influenciar no resultado obtido.

Estudos futuros são necessários para verificar o grau de implantação da governança em cada unidade regional, comparando-o com o da sede e com o das regionais entre si.

Outra recomendação para pesquisa futura é verificar a relação existente entre os resultados desta pesquisa acerca da implantação da governança na área de materiais da Fiocruz e os resultados gerais sobre governança e gestão públicas da Fundação, apurados em pesquisa realizada pelo TCU.

REFERÊNCIAS

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE – ANAO. **Public sector governance: better practice guide**. Commonwealth of Australia, Canberra: 2003.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4 ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

BIAZZI, M. R. de. **Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2007.

BLIACHERIENE, A. C.; RIBEIRO, R. J. B.; FUNARI, M. H. Governança pública, eficiência e transparência na administração pública. In: FÓRUM DE CONTRATAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA, Belo Horizonte, ano 12, n. 133, jan. 2013.

BORGES, L. F. X; SERRÃO, C. F. de B. **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, DEZ 2005.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. Tradução de Equipe do Centro de Estudos em Logística e Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. **A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais: síntese & respostas a dúvidas comuns**. Brasília: MARE, 1997.

_____. Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. BRASIL, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em 15 out 2018.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil (redação original). Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm> Acesso em 07 jul. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Referencial de Governança e Gestão do Sistema de Serviços Gerais – SISG**. Brasília: MP, 2017. 49 p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. BRASIL, 2014a. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE104DDFC35CA83C74>> Acesso em: 22 jan 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resultado Acórdão nº 2622/2015 – TCU – Plenário. TC 025.068/2013-0**. BRASIL, 2013. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2014/resultados.htm>> Acesso em: 10 out. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resultado Acórdão nº 2622/2015 – TCU – Plenário. TC 020.830/2014-9**. BRASIL, 2014b. Disponível em <> Acesso em: 10 out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estado, Sociedade Civil e Legitimidade Democrática. **Revista Lua Nova**, São Paulo, n. 36, p. 85-104. 1995a.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995b.

_____. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, Brasília, 124(1): 5-25, jan./abr. 1997a.

_____. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. In: Cadernos MARE da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1997, Caderno 3, 1997b.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

_____. **Construindo o Estado republicano**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. K. (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CADBURY. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. **The report of the committee on the financial aspects of corporate governance**, 1992. Disponível em: <<http://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, n. 57, p. 611-614, set/out. 2004.

CARDOZO, B. D.A. et al . Comprometimento Organizacional e Gestão De Bens Materiais e Patrimoniais em um Empreendimento Econômico Solidário: Um Estudo Em Uma Cooperativa De Reciclagem. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 15-42, Aug. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167-9712015000400015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 out. 2018.

CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: **EnANPAD**, Salvador, 2003.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. R.; POSSAMAI, A.J. Do Novo Gerencialismo Público à Era da Governança Digital. In: CEPIK, M. CANABARRO, D.R. (orgs.). **Governança de TI: transformando a administração pública no Brasil**. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014, cap.1, p.11-36

CONTANDRIOPOULOS, A. P. **Reformar o sistema de saúde**: uma utopia para sair de um status quo inaceitável. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, n. 49-50, dez. 1995/mar. 1996. p. 53-64. Disponível em: <http://docvirt.com/asp/acervo_cebes.asp?Bib=SAUDEDEBAT E&PASTA=N.49&pesq=contandriopoulos&x=0&y=0>. Acesso em: 25 out. 2018.

CORYN, C. L. S; Noakes, L. A., Westine, C. D.; Schröter, D. C. **A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009**. *American Journal of Evaluation*, V.32(2), 199–226, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1098214010389321>>. Acesso em: 22 out. 2018.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: serving rather than sterring. **Public Administration Review**. N 60, p. 549-559, nov/dec. 2000.

EDWARDS, M.; HALLIGAN, J.; HORRIGAN, B.; NICOLL, G. **Public sector governance in Australia**. Australian National University e-press, 2012. Disponível em: <<https://press.anu.edu.au/node/377/download>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

FENILI, R. R. **Gestão de Materiais**. Brasília: ENAP, 2015. 168p.

FERREIRA, C. M. **Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor**. *Revista do Serviço Público* Ano 47 Volume 120 Número 3 Set-Dez 1996

FOURNIER, D. M. Establishing evaluative conclusions: a distinction between general and working logic. In: FOURNIER, D. M. (Ed.), **Reasoning in evaluation: Inferential links and leaps**. São Francisco, 1995. p. 15-32, n. 68.s

GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

HARTZ, Z. M. A. et al. Avaliação do Programa Materno Infantil: análise de implantação em sistemas locais de saúde no nordeste do Brasil. In: HARTZ, Z. M. A. (Org.). **Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1997. p. 89-131. Disponível em: <http://www.faa.br/PDF/livros_eletronicos/medicina/6_Avaliacao_em_saude.pdf>. Acesso em: 25 out. 2018.

HENRIQUES, J. T. P. (ORG). **Administração de Materiais**. 2014. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/18099990-Organizado-professor-jose-thadeu-paulo-henriques-jthadeu-amazonet-com-br.html>> Acesso em: 13 nov. 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Origens da Governança Corporativa**. 2009. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 5ª edição, São Paulo: IBGC, 2015.

IFAC, **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective** International Public Sector – Study 13, IFAC, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias de. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

JENSEN, M. C. MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JUSBRASIL. **Histórico da Governança Corporativa nos Estados Unidos da América**. Disponível em: <<https://alandeutsch.jusbrasil.com.br/artigos/112320660/historico-da-governanca-corporativa-nos-estados-unidos-da-america>>. Acesso em 05 out. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia**. RAP — RIO DE JANEIRO 42(1):61-82, JAN./FEV. 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v.2, n.1, p.109-135, jan./mar. 2010.

MARTINS, C. F. N. **Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Disponível em: <Egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/32602-39847-1-PB.pdf>. Acesso em 15 ago. 2017.

MARTINS, G. de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, H. L.; BURLE FILHO, J. E. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016. 968p.

MELLO, Gilmar Ribeiro. **Governança Corporativa no setor público federal brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo, 2006.

MOREIRA NETO, D. F. **Administração Pública Gerencial**. Rev. Direito, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, jul./dez. 1998.

MORIMOTO, A. I. **A Importância da Controladoria para Mitigar o Conflito de Agência na Governança Corporativa**. Revista Eletrônica dos Departamentos de Ciências Contábeis e Atuariais da FEA, v.1, n.1, p.50-60, 2014.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010

SANTOS, M. J. A. dos; PINHEIRO, L. B; QUEIROZ, I. de Assis Sanderson de. Governança na Administração Pública: Concepções do Modelo Australiano de Edwards et al. (2012) vis-à-vis as Contribuições Teóricas. In: **XXXVIII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2014.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. RAP — Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009

SILVA, J. A. F. da; PESSOA, E. B.; BATISTA, E. C.; SCACCABAROZZI, N. C. M. C. Princípios da Governança no Setor Público: um estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. In: **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999

SMITH, N. L. **Improving evaluation theory through the empirical study of evaluation practice**. Evaluation Practice, n. 14, p 237-242, 1993.

TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Estado, poderes do Estado e relações entre o Estado e a Sociedade. In: **Estado, Governo e Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. Cap. 1, p. 9-31.

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 3. ed. São Paulo: Pólis, 1982.

TRIDAPALI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público**: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. RAP — RIO DE JANEIRO 45(2):401-33, MAR./ABR. 2011b

TOBAR, F.; YALOUR, M. R. **Como fazer teses em saúde pública**: conselhos e ideias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisas. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2001. 172p.

TORRES, M, D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2009.

WORLD BANK. The International Bank for Reconstruction and Development. **Managing development**: the governance dimension, 1991. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/884111468134710535/pdf/34899.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 198p.

ANEXO A

Questionário do TCU para traçar o Perfil da Governança das Aquisições

Identificação da Organização

Prezado (a):

Esta seção do questionário destina-se à identificação da organização, dos dirigentes de maior interesse deste trabalho e do interlocutor.

Caso os **dados da organização** não estejam corretos, deve-se informar de imediato à Equipe de Coordenação do Levantamento utilizando-se o e-mail perfilgov.aquisicoes.2013@tcu.gov.br, que enviará orientações sobre como proceder, visto se tratar de informação não editável neste questionário.

Os dados da **autoridade máxima da organização** constantes das bases de dados do levantamento são mostrados a seguir, mas podem ser alterados caso haja divergências, bastando para isso preencher os campos correspondentes. Se os dados permanecerem os mesmos, não é necessário preencher.

A seguir devem ser informados os dados do **principal dirigente responsável pelas aquisições** e do **interlocutor**.

Conforme consta do glossário, o **principal dirigente responsável pelas aquisições** é a "pessoa que recebe delegação da Alta Administração para planejar, coordenar, supervisionar e controlar as aquisições da organização. Nos Ministérios é o Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Gestão (ou equivalente), nos Tribunais do Poder Judiciário é o Secretário de Administração e Finanças (ou equivalente)".

Solicita-se ainda que a autoridade máxima designe uma pessoa da organização para realizar interlocução junto ao TCU durante este trabalho, doravante denominado **interlocutor**. A partir do cadastramento do interlocutor será possível a comunicação via e-mail com a equipe de auditoria durante o período de preenchimento do questionário, podendo o interlocutor enviar dúvidas e questionamentos sobre o preenchimento diretamente à equipe, utilizando-se do e-mail perfilgov.aquisicoes.2013@tcu.gov.br.

Identificação da organização:

Nome:

Sigla:

Autoridade máxima da organização

Nome da autoridade máxima:

Cargo da autoridade máxima:

CPF da autoridade máxima:

Telefone da autoridade máxima:

E-mail da autoridade máxima:

Principal dirigente da área de aquisições

Nome do principal dirigente da área de aquisições:

Cargo do principal dirigente da área de aquisições:

CPF do principal dirigente da área de aquisições:

Telefone do principal dirigente da área de aquisições:

E-mail do principal dirigente da área de aquisições:

Interlocutor

Nome do interlocutor:

Cargo do interlocutor:

CPF do interlocutor:

Telefone do interlocutor:

E-mail do interlocutor:

IMPORTANTE: Acesse as instruções de preenchimento do questionário na URL a seguir: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/logistica/atuacao/perfil_governanca/Instrucoes_de_preenchimento_0.pdf

Parte A - Liderança

Pessoas e Competências

A.1. Os ocupantes das funções-chave na área de aquisições são selecionados por meio de processo formal, transparente e baseado nas competências necessárias ao desempenho das atividades? (*Área de aquisições: setor da organização responsável pela gestão (planejamento, coordenação, controle e supervisão) das aquisições. (fonte: Glossário)*)

Sim	Não
-----	-----

A.2. A estrutura de recursos humanos da área de aquisições (quantitativo e qualificação do pessoal) é avaliada periodicamente. (*Consulte os itens 11 e 12 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre as categorias de resposta que medem o nível de adoção de práticas.*)

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

A.2.1 Como a organização adota a iniciativa, assinale as afirmações aplicáveis: (*Só responder essa pergunta se a resposta anterior for '4-Adota parcialmente a prática.' ou '5-Adota integralmente a prática'.*)

- A avaliação é feita com base em critérios técnicos (e.g. mapeamento de processos, informações sobre produtividade média)
- O quantitativo de pessoal do setor de aquisições é adequado
- A qualificação do pessoal do setor de aquisições é adequada
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização

A.3 Há carreira(s) específica(s) para os servidores que atuam na área de aquisições no plano de cargos da organização? (*Servidores: Termo utilizado indistintamente para designar servidores públicos civis, militares, empregados de empresas públicas ou sociedade de economia mista. (fonte: Glossário)*)

Sim	Não
-----	-----

A.4. Com respeito ao atual principal dirigente responsável pelas aquisições: (*Principal dirigente responsável pelas aquisições: Pessoa que recebe delegação da alta administração para planejar, coordenar, supervisionar e controlar as aquisições da organização. Por exemplo, nos Ministérios é o Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Gestão (ou equivalente), nos Tribunais do Poder Judiciário é o Secretário de Administração e Finanças (ou equivalente). (fonte: Glossário)*)

- Pertence ao quadro permanente da organização.
- Foi indicado, selecionado e nomeado por meio de um processo transparente e formalizado que teve como base a avaliação de competências.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

A.5 Ainda quanto ao atual principal dirigente responsável pelas aquisições, informar:

A.5.1 Há quantos meses ele ocupa a posição na organização: ____

A.5.2 Quantidade de horas em ações para desenvolvimento de competências ligadas à gestão de aquisições (e.g., capacitação em licitações e contratos) de que ele participou nos últimos 2 anos: ____

A.5.3 Quantos níveis hierárquicos está abaixo do dirigente máximo da organização? ____

A.6. Quantas vezes houve troca do principal dirigente responsável pelas aquisições nos últimos 5 anos? __

Princípios e comportamentos

A.7. A organização adota código(s) de ética, prevendo sua aplicação a todas as pessoas (servidores, empregados, gestores, colaboradores etc.) da organização, inclusive aos membros da cúpula e da Alta Administração.

Sim	Não
-----	-----

A.7.1 A organização avaliou a necessidade de complementar o Código de Ética Profissional do Servidor Público (Decreto 1.171/1994) com um código de ética próprio ou outras políticas tratando das questões éticas relacionadas às suas atividades específicas. (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão anterior)

Sim	Não
-----	-----

A.7.2 Informar a quantidade de ações de disseminação, capacitação ou treinamento sobre as normas contidas no código de ética realizadas nos últimos 2 anos: __ (só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão A.7.)

A.7.3 A organização instituiu comissão de ética? (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão A.7.)

Sim	Não
-----	-----

A.7.3.1 A comissão de ética aprovou plano de trabalho para 2013? (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão anterior.)

Sim	Não
-----	-----

A.7.3.2 Informar a quantidade de manifestações formais produzidas pela comissão de ética nos últimos 2 anos: __ (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão A.7.3.)

A.8. A organização executa processo que permite identificar as pessoas que exercem funções-chave no processo de aquisições que também exerçam atividade privada, o que pode gerar conflito de interesses.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

Liderança organizacional

A.9. Em relação ao desempenho organizacional da gestão das aquisições, a Alta Administração da organização:

- Estabeleceu objetivos para a gestão das aquisições.
- Estabeleceu pelo menos um indicador para cada objetivo da gestão das aquisições.
- Estabeleceu metas de desempenho para os objetivos da gestão das aquisições.
- Estabeleceu mecanismos de gestão dos riscos relacionados aos objetivos.
- Estabeleceu mecanismos de controle do cumprimento das metas da gestão das aquisições.
- Aprovou plano de auditoria contemplando trabalho(s) de avaliação de controles internos na área de aquisições.
- Avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria na área de aquisições e garante que sejam adotadas as providências cabíveis.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

Parte B - Estratégia

B.1. A Alta Administração aprovou e publicou para a organização:

- Estratégia de terceirização (aqui considerada como execução indireta de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra)
- Política de compras
- Política de estoques
- Política de sustentabilidade
- Política de compras conjuntas
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização

B.2. Há normativos internos que incluem a definição da estrutura organizacional da área de aquisições, e estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados?

Sim	Não
-----	-----

B.3. Há normativos internos que estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo da organização com respeito às aquisições?

Sim	Não
-----	-----

B.4. A Alta Administração aprovou e publicou uma política de delegação de competência para autorização de contratações relativas a atividades de custeio?

Sim	Não
-----	-----

B.4.1 Com respeito à política de delegação de competência para autorização de contratações relativas a atividades de custeio, a Alta Administração: (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão anterior.)

- Realizou avaliação das necessidades e riscos antes de formalizar a política de delegação de competência.
- Estabeleceu controles internos para monitorar os atos delegados.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

B.5. A Alta Administração aprovou e publicou uma política de delegação de competência para autorização de contratações relativas a atividades de investimento?

Sim	Não
-----	-----

B.5.1 Com respeito à política de delegação de competência para autorização de contratações relativas a atividades de investimento, a Alta Administração: (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão anterior.)

- Realizou avaliação das necessidades e riscos antes de formalizar a política de delegação de competência.
- Estabeleceu controles internos para monitorar os atos delegados.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

B.6. A organização conta com um conselho independente (ou instância similar), que representa os interessados externos à organização (especialmente os cidadãos brasileiros) e que avalia a consistência das estratégias propostas e a qualidade dos resultados alcançados?

Sim	Não
-----	-----

B.7. A Alta Administração designou formalmente corpo colegiado (ex. comitê, conselho) responsável por auxiliá-la nas decisões relativas às aquisições.

Sim	Não
-----	-----

B.7.1 O colegiado acima possui representantes dos diversos setores da organização? (Só responder essa pergunta se a a resposta foi 'Sim' na questão anterior.)

Sim	Não
-----	-----

Parte C - Controle

Gestão de Riscos e Controles Internos

C.1. A Alta Administração estabeleceu diretrizes para o gerenciamento de riscos das aquisições.

Sim	Não
-----	-----

C.2. A organização capacita os gestores da área de aquisições em gestão de riscos.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

Consulte os itens 11 e 12 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre as categorias de resposta que medem o nível de adoção de práticas.

C.3. A organização realiza gestão de riscos das aquisições.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

C.4. A organização mantém canais diretos (com a própria Alta Administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a servidores e colaboradores da própria organização.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

C.4.1 Com respeito às denúncias afetas ao processo de aquisição, informar: (Só responder essa pergunta se a resposta foi maior ou igual a '4-Adota parcialmente a prática.' na questão anterior.)

- Número de denúncias recebidas em 2013: __
- Das denúncias recebidas em 2013, quantas foram apuradas: __
- Das denúncias recebidas em 2013, quantas efetivamente consistiam em irregularidades: __

Auditoria Interna

C.5. A Alta Administração dispõe de uma unidade na estrutura organizacional para realizar trabalhos de auditoria interna na organização?

Sim	Não
-----	-----

C.5.1. A unidade de auditoria interna está subordinada diretamente: (Só responder essa pergunta se a a resposta foi 'Sim' na questão anterior.)

- 1- A um conselho independente, que fica hierarquicamente acima do dirigente máximo da organização.
- 2- Ao dirigente máximo da organização.
- 3- A uma autoridade hierarquicamente abaixo do dirigente máximo da organização.

C.5.2. Em relação à atividade de auditoria interna na organização: (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão C.5.)

- As disposições normativas da organização definem um estatuto para a auditoria interna, isto é, definem seu propósito, sua autoridade e sua responsabilidade.
- A organização possui política de independência dos auditores internos.

- A unidade de auditoria interna emite pareceres em processos de contratações específicos, como parte de sua rotina ou mesmo de forma esporádica.
- Os auditores internos prestam serviços específicos aos gestores da organização (ex.: participação em comissões que realizam atos de gestão ou cessão para realização de atividades administrativas) ou são responsáveis pela condução ou implementação de algum processo de trabalho da organização (ex.: gestão de sistemas de custos), ainda que de forma esporádica.
- A organização possui uma política de desenvolvimento profissional contínuo para os seus auditores internos.
- A unidade de auditoria interna tem, coletivamente, o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades.
- Houve avaliações internas e/ou externas da qualidade dos trabalhos da unidade de auditoria interna no último ano.
- A organização formalizou plano de trabalho para a unidade de auditoria interna no último ano.
- Há procedimentos formalizados para que a unidade de auditoria interna utilize uma abordagem sistemática e disciplinada nas atividades de auditoria interna, incluindo, para cada trabalho, as fases de planejamento, execução e comunicação dos resultados.
- A organização mantém um sistema para monitorar as providências adotadas pela administração em decorrência dos resultados dos trabalhos de auditoria interna e externa.
- A unidade de auditoria interna é responsável pela gestão de riscos organizacional.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

C.5.3 A unidade de auditoria interna executou trabalhos, no último ano, de: *(Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão C.5.)*

- avaliação de governança
- avaliação de gestão de riscos
- avaliação de controles internos
- avaliação de controles internos na área de licitações e contratos
- avaliação de conformidade na área de licitações e contratos
- consultoria de governança
- consultoria de gestão de riscos
- consultoria de controles internos
- facilitação de autoavaliação de controles (CSA)
- auditoria contínua
- nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização

C.5.4. A Alta Administração utilizou informações fornecidas pela auditoria interna como subsídio para responder as questões das seguintes partes deste levantamento: *(Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Sim' na questão C.5.)*

- A - Liderança
- B - Estratégia
- C - Controle
- D - Planos
- E - Pessoas
- F - Processos
- G - Informações e Conhecimento
- H - Resultados
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização

Accountability e transparência (*Accountability: conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maiores transparência e exposição das políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2010). Promoção da transparência por meio de informações claras e justas (IIA, 2011). A accountability envolve, além do dever e da responsabilidade de prestar contas, o desejo de fazê-lo de forma voluntária. (fonte: Glossário)*)

C.6. Com respeito a *accountability* e transparência, a Alta Administração:

- Estabeleceu diretrizes para que a íntegra dos processos de aquisições sejam publicados na Internet.
- Estabeleceu mecanismos para garantir que a URL cadastrada pela organização no site www.contaspUBLICAS.gov.br esteja sempre atualizada.
- Estabeleceu mecanismos para garantir que as informações acessíveis pelo site contas públicas (Lei 9.755/1998, art. 1º) estejam atualizadas.
- Determina a publicação na sua página na Internet da decisão quanto a regularidade das contas proferida pelo órgão de controle externo.
- Estabeleceu diretrizes para garantir que, de ofício, sejam apurados os fatos com indicio de irregularidade ou contrários à política de governança, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.
- Determina a publicação da agenda de compromissos públicos do dirigente máximo da organização e do principal gestor responsável pelas aquisições.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

Parte D - Planos

D.1. A organização executa processo de planejamento estratégico organizacional, aprovando e publicando o respectivo plano contendo a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo com seus indicadores e metas. (*Consulte os itens 11 e 12 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre as categorias de resposta que medem o nível de adoção de práticas.*)

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

D.1.1 Quantas reuniões para avaliação do plano estratégico ocorreram em 2013? __ (*Só responder essa pergunta se a resposta foi maior ou igual a '4-Adota parcialmente a prática.' na questão anterior.*)

D.2. A organização executa processo de planejamento das aquisições, aprovando um plano de aquisições (ou documento similar) para o período mínimo de um ano?

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

D.2.1 O plano de aquisições contém as seguintes informações: (*Só responder essa pergunta se a resposta foi maior ou igual a '4-Adota parcialmente a prática.' na questão anterior.*)

- Descrição do objeto
- Quantidade estimada
- Valor estimado
- Identificação do requisitante
- Justificativa da necessidade
- Período estimado para aquisição (e.g., mês)
- Programa/ação suportado(a) pela aquisição
- Objetivo(s) estratégico(s) operacionalizado(s) pela aquisição
- Outros: _____

D.2.2 O plano é publicado na Internet? (Só responder essa pergunta se a resposta foi maior ou igual a '4-Adota parcialmente a prática.' na questão D.2.)

Sim	Não
-----	-----

D.3. O comportamento majoritário da organização é que as decisões acerca da priorização das aquisições são tomadas pelo(a):

- 1-Área de aquisições.
- 2-Comitê de aquisições.
- 3-Alta Administração, com apoio da área de aquisições como instância consultiva.
- 4-Alta Administração, com apoio de um comitê de aquisições como instância consultiva.
- 5-Alta Administração, sem apoio da área de aquisições ou de comitê de aquisições como instância consultiva.

D.4. A organização aprovou um Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS (ou equivalente), isto é, um plano, contendo objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite a organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

D.4.1 Quantas reuniões de acompanhamento do PLS foram realizadas em 2013? __ (Só responder essa pergunta se a resposta foi maior ou igual a '4-Adota parcialmente a prática.' na questão anterior.)

Parte E - Pessoas

E.1. São identificadas e definidas as competências necessárias para o desempenho das funções-chave da área de aquisições. (Consulte os itens 11 e 12 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre as categorias de resposta que medem o nível de adoção de práticas.)

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.1.1. A organização executa processo transparente e formalizado que orienta a indicação, a seleção e a nomeação, com base em competências, para as funções-chave da gestão das aquisições. (Só responder essa pergunta se a resposta foi maior ou igual a 4 na questão anterior.)

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.2. São realizados procedimentos de revisão de antecedentes (e.g., antecedentes funcionais, disciplinares, criminais) dos servidores antes de assumirem as funções-chave da área de aquisições.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.3. Existe uma política de capacitação para os servidores que integram a área de aquisições.

Sim	Não
-----	-----

E.4. Com respeito às funções-chave na área de aquisições da organização:

E.4.1. A organização executa política de rotatividade na ocupação das funções-chave.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.4.2. A necessidade de capacitação dos ocupantes das funções-chave é avaliada periodicamente.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.4.3. Os pregoeiros recebem treinamento específico para a condução de pregões antes de assumirem o encargo pela primeira vez.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.4.4 Os pregoeiros recebem treinamento específico para a condução de pregões periodicamente.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.4.5 Os fiscais e gestores de contrato recebem treinamento específico para as atividades de fiscalização e gestão de contratos antes de assumirem o encargo pela primeira vez.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.4.6 Os fiscais e gestores de contrato recebem treinamento específico para as atividades de fiscalização e gestão de contratos periodicamente.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

E.5. Existe política de incentivos para os servidores que atuam nas funções-chave da área de aquisições (e.g., maior pontuação em avaliação de desempenho, gratificação por atividade de fiscalização de contratos).

Sim	Não
-----	-----

E.6. Informar o percentual das funções gerenciais do setor de aquisições da organização que são preenchidas com pessoas do quadro permanente da própria organização.

- 0 até 25%
- 25% a 50%
- 50% a 75%
- 75% a 100%

E.7 Qual o quantitativo de funções comissionadas voltadas à gestão das aquisições? (Obs.: o valor da primeira resposta deve equivaler à soma das demais respostas.)

E.7.1-Quantitativo total de funções comissionadas de gerenciamento e assessoramento específicas para gestão das aquisições: __

E.7.2-Funções preenchidas por servidores públicos efetivos oriundos de outras organizações: __

E.7.3-Funções preenchidas por servidores efetivos da organização: __

E.7.4-Funções preenchidas por pessoas que não são servidores efetivos: __

E.7.5-Outra(s) situação(ões): __

E.7.1 Descrever as "outras situações" de preenchimento de funções comissionadas voltadas à gestão das aquisições: _____ (Só responder essa pergunta se informado valor maior que zero na opção '5-Outras' da questão anterior.)

E.8 Qual o quantitativo de pessoas que compõem a força de trabalho em aquisições? (Obs.: o valor da primeira resposta deve equivaler à soma das demais respostas.)

- E.8.1-Quantitativo total da força de trabalho na área de aquisições: __
E.8.2-Servidores públicos efetivos da carreira específica de aquisições da própria organização: __
E.8.3-Servidores públicos efetivos de outras carreiras da própria organização (que não da carreira específica de aquisições): __
E.8.4-Servidores públicos cedidos de outras organizações públicas: __
E.8.5-Servidores públicos não efetivos em cargos de livre nomeação: __
E.8.6-Estagiários: __
E.8.7-Terceirizados que trabalham regularmente no ambiente da organização (contratos de serviços continuados com cessão de mão de obra): __
E.8.8-Terceirizados que trabalham no ambiente da organização para execução de projetos de tempo determinado: __
E.8.9-Outro(s): __

E.8.1 Descrever que outros tipos de pessoa compõem a força de trabalho em aquisições: _____ (Só responder essa pergunta se informado valor maior que zero na opção '9-Outros' da questão anterior.)

E.9 Informar o número de pregoeiros-mês (somatório do número de meses em que cada pregoeiro atuou) durante 2013: __

E.10 Informar o número total de pregões (eletrônicos e presenciais) realizados durante 2013: __

Parte F - Processos

F.1. A organização utiliza processo de trabalho aprovado e publicado para a elaboração da proposta de orçamento anual. (Um processo de trabalho é um conjunto de atividades que devem ser executadas para produzir, a partir de uma entrada, um resultado identificável para um cliente (cliente do processo). Um processo de trabalho está aprovado e publicado quando consta de algum normativo interno. (Fonte: glossário))

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

F.2. A organização utiliza processo de trabalho aprovado e publicado para a elaboração do plano de aquisições (ou similar). (Consulte os itens 11 e 12 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre as categorias de resposta que medem o nível de adoção de práticas.)

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

F.3. A organização utiliza processo de trabalho aprovado e publicado para o planejamento de cada uma das contratações. (O processo de trabalho para o planejamento de cada uma das contratações recebe como entrada uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o termo de referência (TR) ou projeto básico (PB) para a contratação.)

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

F.4. A organização utiliza processo de trabalho aprovado e publicado para a seleção do fornecedor. (O processo de trabalho para a seleção do fornecedor, recebe como entrada o edital completo, e gera como saída o contrato.)

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

F.5. A organização utiliza processo de trabalho aprovado e publicado para a gestão de contratos. (O processo de trabalho para a gestão do contrato recebe, como entrada, o contrato, e gera, como saída, uma solução que produz resultados, os quais atendem à necessidade que desencadeou a contratação.)

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

F.6. Com respeito à aderência a padrões, a organização reconhece que os seus Órgãos Governantes Superiores padronizaram e recomendaram a utilização do seguinte: *(Um Órgão Governante Superior (OGS) é uma ente público com atribuições normativas para orientar e fiscalizar outros entes na sua jurisdição. São exemplos de OGS: SLTI/MP, AGU, CNJ e CNMP. Uma lista mais completa de OGS pode ser encontrada no documento Riscos e Controles nas Aquisições, disponível em www.tcu.gov.br/perfilgovaquisicoes.)*

- Especificações técnicas para os objetos contratados frequentemente.
- Minutas de editais e contratos.
- Listas de verificação para a atuação da consultoria jurídica quando da emissão dos pareceres jurídicos de que trata a Lei 8.666/1993, art. 38, parágrafo único.
- Listas de verificação para os procedimentos que devem ser executados durante a fase de julgamento das licitações.
- Procedimentos para a elaboração das estimativas de preços das contratações.
- Conteúdo e formato das informações que devem ser publicadas na Internet, em atenção à Lei 12.527/2011, art. 8o, § 1o, IV (“informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;”)
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

F.7. Com respeito à padronização dos procedimentos nas aquisições, a organização:

- Definiu seus próprios padrões de especificações técnicas para contratações que realiza frequentemente, e recomendou sua utilização.
- Definiu suas próprias listas de verificação para a atuação da consultoria jurídica quando da emissão dos pareceres jurídicos de que trata a Lei 8.666/1993, art. 38, parágrafo único, e recomendou sua utilização.
- Definiu seus próprios padrões de minutas de editais e contratos, e recomendou sua utilização.
- Definiu suas próprias listas de verificação para padronizar os procedimentos que devem ser executados durante a fase de julgamento das licitações, e recomendou sua utilização
- Definiu seus próprios procedimentos para a elaboração das estimativas de preços das contratações, e recomendou sua utilização
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

F.8. Considerando a elaboração do termo de referência ou projeto básico, avaliar a capacidade dos possíveis controles internos listados a seguir: *(Consulte o item 13 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre os níveis de capacidade dos controles internos que serão assinalados nesta pergunta.)*

F.8.1. A contratação é iniciada por um documento no qual consta explicitamente a necessidade da contratação e o demandante do objeto do contrato.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.2. A elaboração do termo de referência ou projeto básico é precedida da realização dos estudos técnicos preliminares.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.3. No caso de contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão-de-obra, a autoridade máxima da organização, ou a quem esta delegar competência, aprova um plano de trabalho antes da contratação.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.4. Pelo menos um representante do conjunto de setores da organização que usufruirá diretamente das entregas do futuro contrato participa formalmente da fase de planejamento da contratação.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.5. Pelo menos um especialista com conhecimentos técnicos do objeto participa formalmente da fase de planejamento da contratação.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.6. Pelo menos um representante da área de aquisições participa formalmente da fase de planejamento da contratação.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.7. As atividades de planejamento da contratação são executadas com maior nível de detalhamento nas contratações de maior risco (e.g., alto valor, alto impacto nas atividades da organização); e com menor nível de detalhamento nas contratações de menor risco.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.8. A necessidade de cada contratação é expressa em termos do negócio da Organização (e.g., impossibilidade de cumprir prazos para prestação de informações nos termos da lei), e não em termos de alguma função do negócio (e.g. tecnologia da informação, comunicação, limpeza).

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.9. Os resultados pretendidos com a contratação são explicitados nos autos do processo, em termos do negócio da Organização (e.g., diminuição do tempo de expedição de uma certidão), e não em termos de alguma função do negócio (e.g. tecnologia da informação, comunicação, limpeza).

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.10. Nos autos do processo de contratação, há explicitação do alinhamento entre a contratação e os planos do órgão (e.g. Plano Estratégico Institucional, Plano de Ação Anual, Plano Diretor de Tecnologia da Informação).

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.11. Nos autos do processo de contratação, há identificação explícita das soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendem aos requisitos especificados.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.12. As quantidades que serão adquiridas estão fundamentadas em memórias de cálculo que lhe deram origem e nos documentos que evidenciam as informações utilizadas no cálculo, todos apensados aos autos do processo de contratação.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.13. O planejamento da contratação identifica todas as partes da solução necessárias ao atendimento da necessidade que motivou a contratação.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.14. Consta dos autos do processo de contratação a avaliação do parcelamento ou não da solução a ser contratada e, em caso de parcelamento, a avaliação da melhor forma de parcelá-la dentre as possíveis.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.15. A estimativa de preço da contratação está fundamentada em memórias de cálculo que lhe deram origem e nos documentos que evidenciam as informações utilizadas no cálculo, todos apensados aos autos do processo de contratação.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.16. As providências para adequação do ambiente da organização necessárias para que a contratação surta os efeitos desejados (e.g., adequação das instalações elétricas) são relacionadas em um cronograma que identifica os prazos e responsáveis pela sua execução.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.17. O modelo de gestão do contrato prevê que ocorram pagamentos somente mediante resultados, isto é, mediante entrega de produtos e/ou serviços pela contratada.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.18. O modelo de gestão do contrato contém listas de verificação para os recebimentos provisório e definitivo, de modo que os atores envolvidos na gestão/fiscalização do contrato tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.19. As cláusulas de penalidades são detalhadas, relacionando-as a situações específicas de descumprimento de obrigações previstas no contrato e explicitando suas formas de cálculo no edital e no contrato, levando em consideração os princípios da proporcionalidade, da razoabilidade e da prudência.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.20. Nos casos em que há licitação, há declaração explícita nos autos ou de que o objeto é comum ou de que o objeto não é comum.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.21. Nos casos de adesão à atas de registro de preços, há declaração explícita nos autos de que o objeto que está registrado na ata a qual se pretende aderir enquadra-se totalmente nos requisitos que atendem à necessidade que originou a contratação.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.22. No caso em que a organização realiza licitação para constituição de ata de registro de preços, as demais organizações públicas são avisadas para que manifestem sua intenção em participar da formação da ata.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.23 Na elaboração dos critérios de habilitação é avaliada a necessidade de incluir na qualificação econômico-financeira a exigência de patrimônio líquido mínimo (Lei 8.666/1993, art. 31, §§2º e 3º)

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.24. Na especificação dos atestados que devem ser apresentados para comprovação da qualificação técnica ficam explícitas as características relevantes do objeto que serão objeto de comprovação do atestado, de forma que não ocorrem descrições genéricas (e.g., "atestado compatível com o objeto deste certame") que podem deixar margem de dúvida quanto ao que deve ser comprovado.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.25. Há critério de aceitabilidade de preços global, fixando preço máximo global, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.26. Há critério de aceitabilidade de preços unitários, fixando preço máximo para cada item, de forma que propostas com valores superiores a esses preços máximos sejam desclassificadas.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.8.27. A análise dos riscos da contratação não gerar os benefícios esperados e, dessa forma, não atender à necessidade da contratação, consta dos autos do processo.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.9. Considerando a elaboração dos instrumentos convocatórios de pregão, avaliar a capacidade dos possíveis controles internos listados a seguir: (Consulte o item 13 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre os níveis de capacidade dos controles internos que serão assinalados nesta pergunta.)

F.9.1. Quando é realizado o pregão presencial, constam justificativas da inviabilidade da utilização da forma eletrônica.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.9.2. Existem cláusulas de penalidades detalhadas, relacionando situações específicas de comportamentos das licitantes na fase externa da licitação que estão previstos no art. 7º, da Lei 10.520/2005, e explicitando suas formas de cálculo no edital e no contrato, levando em consideração os princípios da proporcionalidade, da razoabilidade e da prudência (e.g., “Não honrar proposta após a fase de lances: multa de x% do valor estimado da contratação”).

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.10. Considerando a fase de seleção de fornecedor, avaliar a capacidade dos possíveis controles internos listados a seguir: (Consulte o item 13 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre os níveis de capacidade dos controles internos que serão assinalados nesta pergunta.)

F.10.1. Pelo menos um representante do conjunto de setores da organização que usufruirá diretamente das entregas do futuro contrato apoia os procedimentos da seleção do fornecedor (e.g. apoiando o pregoeiro nas respostas a questionamentos e na análise das propostas técnicas).

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.10.2. Pelo menos um especialista com conhecimentos técnicos do objeto apoia os procedimentos da seleção do fornecedor (e.g. apoiando o pregoeiro nas respostas a questionamentos e na análise das propostas técnicas).

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.10.3. São abertos processos administrativos destinados a apurar e, se for o caso apenar, os comportamentos irregulares tipificados no art. 7º da Lei 10.520/2002.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.10.4 Nas contratações por dispensa de licitação por valor é utilizada a cotação eletrônica ou procedimento similar.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11. Considerando a fase de gestão dos contratos, avaliar a capacidade dos possíveis controles internos listados a seguir: (Consulte o item 13 das instruções de preenchimento para esclarecimentos sobre os níveis de capacidade dos controles internos que serão assinalados nesta pergunta.)

F.11.1. Pelo menos um representante do conjunto de setores da organização que usufruirá diretamente das entregas do futuro contrato participa formalmente do acompanhamento/fiscalização do contrato.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.2. Pelo menos um especialista com conhecimentos técnicos do objeto participa formalmente do acompanhamento/fiscalização do contrato.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.3. Pelo menos um representante da área de aquisições participa formalmente do acompanhamento/fiscalização do contrato.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.4. Juntamente com os titulares, são nomeados substitutos eventuais, para as atividades de gestão, fiscalização e acompanhamento dos contratos.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.5. A autoridade competente que nomeia representantes da Administração para atuar na gestão/fiscalização dos contratos avalia se estes detêm isolada ou conjuntamente (no caso de equipes) todas as competências necessárias a execução dessas atividades.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.6. É executada uma reunião de iniciação do contrato onde são reunidas todas as partes interessadas da organização e do contratado para o esclarecimento de aspectos operacionais do contrato, como seu funcionamento, penalidades e forma de pagamento.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.7. Autoridade competente que nomeia representantes da Administração para atuar na gestão/fiscalização dos contratos avalia se estes possuem tempo hábil para executar a atividade, considerando suas demais atribuições, avaliando ainda a necessidade de designar a atribuição em caráter de exclusividade e a quantidade (e complexidade) dos contratos em cuja gestão/fiscalização o designado já atua.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.8. A autoridade competente que nomeia representantes da Administração para atuar na gestão/fiscalização dos contratos avalia se estes possuem os conhecimentos necessários para executar essas atividades.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.9. Há possibilidade de rastrear todos os pagamentos realizados, identificando para cada um deles os produtos ou serviços solicitados e entregues, bem como os responsáveis pela solicitação, recebimento e ateste.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.10. No caso de serviços, o fiscal do contrato produz o termo circunstanciado de recebimento provisório.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.11. No caso de serviços, pessoa ou comissão designada, que não o fiscal, produz o termo circunstanciado de recebimento definitivo.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.12. A análise dos benefícios reais já obtidos é usada como critério para prorrogar, ou não, o contrato.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.13. Quando a organização é gestora de Ata de Registro de Preços, o gestor da ata somente permite adesão após verificar que a soma de todos os pedidos de uso da ata não venha a extrapolar o quantitativo total previsto na ata para participantes e não participantes.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.14. Nas repactuações são utilizadas informações gerenciais do contrato para, caso seja possível, propor redução de valores.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

F.11.15 Os servidores responsáveis pela realização da despesa (empenho, liquidação e pagamento) não participam como membros de comissões instituídas para licitar, inclusive pregoeiro e equipe de apoio, do recebimento e atesto de bens e serviços ou de inventários físicos.

1- Não reconhecido	2-Ad hoc	3-Repetível	4-Definido	5-Avaliado
--------------------	----------	-------------	------------	------------

Parte G - Informação e conhecimento

G.1. Informar, assinalando os itens pertinentes, se a organização utiliza sistemas de informação para dar suporte aos processos de trabalho a seguir:

- Elaboração do plano de aquisições (ou similar).
- Planejamento da contratação.
- Seleção do fornecedor.
- Gestão dos contratos.
- Acompanhamento dos indicadores que avaliam as metas do setor de aquisições.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

G.1.1 Informar os sistemas utilizados para a condução das licitações:

Só responder essa pergunta se foi assinalada a opção 'seleção do fornecedor' na questão anterior.

- 1-Comprasnet (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão).
- 2-Licitações-e (Banco do Brasil).
- 3-Portal de compras da CAIXA (Caixa Econômica federal).
- 4-Outros.

G.1.1.1 Especificar outros sistemas utilizados (nome / URL): *(Só responder essa pergunta se foi assinalada a opção '4-Outros' na questão anterior.)*

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____

G.2. Desenvolve, por meio de comunidades de práticas internas, competências relacionadas aos processos relativos à aquisição.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

G.3. A organização realiza ou patrocina pesquisas ou projetos para melhoria do seu processo de aquisição.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

G.4. A organização realiza o acompanhamento sistemático da legislação e da jurisprudência afeta às aquisições.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

G.5 Com respeito à gestão do conhecimento, a organização reconhece que os seus Órgãos Governantes Superiores: *(Um Órgão Governante Superior (OGS) é uma ente público com atribuições normativas para orientar e fiscalizar outros entes na sua jurisdição. São exemplos de OGS: SLTI/MP, AGU, CNJ e CNMP. Uma lista mais completa de OGS pode ser encontrada no documento Riscos e Controles nas Aquisições, disponível em www.tcu.gov.br/perfilgovaquisicoes.)*

- Disponibilizam bases de dados e mecanismos que permitem a realização de pesquisas para apoiar as estimativas de preço das aquisições.
- Mantêm e disponibilizam uma base de dados estruturada contendo as normas e a jurisprudência relativas à aquisição de bens e serviços.
- Disponibilizam comunidades de práticas para o desenvolvimento de competências relacionadas aos processos vinculados a aquisição.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta organização.

G.6 A organização toma decisões quanto às aquisições com base em informações das aquisições passadas da própria organização.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

G.7 A organização toma decisões quanto às aquisições com base em informações das aquisições de outras organizações.

1-Não prevê adotar a prática	2-Pretende adotar a prática.	3-Elaborou plano de ação para adotar a prática.	4-Adota parcialmente a prática.	5-Adota integralmente a prática.
------------------------------	------------------------------	---	---------------------------------	----------------------------------

Parte H - Resultados

H.1. Para as 3 ações orçamentárias da organização consideradas mais relevantes em 2013, preencher as informações abaixo: (Obs.: As ações mais relevantes são aquelas que a organização entende que produzem os resultados mais relevantes para a sociedade, independentemente de haver ou não aquisições para a sua execução)

Legenda para a 3ª coluna (Criticidade para o Negócio - CN):

1 - O negócio para imediatamente, se não ocorrerem aquisições
2 - O negócio para em uma semana, se não ocorrerem aquisições
3 - O negócio para em um mês, se não ocorrerem aquisições
4 - O negócio é afetado, mas não para, se não ocorrerem aquisições
5- O negócio não é afetado, se não ocorrerem aquisições

	UO.Programa.Ação Orçamentária	Valor orçado (em reais)	CN - criticidade para o negócio (1 a 5)
Ação 1			
Ação 2			
Ação 3			

H.2. Com respeito à aplicação de sanções, informe na tabela a seguir número de ocorrências em 2013:

H.2.1 Processos administrativos abertos para aplicação de sanções tipificadas na Lei 10.520/2005, art. 7º. ____

H.2.2 Processos administrativos abertos para aplicação de outras sanções que não as tipificadas na Lei 10.520/2005, art. 7º. ____

H.2.3 Advertências aplicadas. ____

H.2.4 Multas aplicadas. ____

H.2.5 Suspensões aplicadas. ____

H.2.6 Inidoneidade aplicadas. ____

H.3. A organização já inseriu informações relativas às despesas no SisPES - Sistema do Projeto Esplanada Sustentável? (Para mais informações sobre o PES - Projeto Esplanada Sustentável, acessar <http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel>)

Sim	Não
-----	-----

H3.1 informar em qual entidade estão as informações (no formato Órgão Superior/Unidade Orçamentária/Entidade): (Só responder essa se a resposta foi 'Sim' na questão anterior.)

H.3.2 A organização pretende aderir ao SisPES até 31/12/2013? (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Não' na questão H.3.)

Sim	Não
-----	-----

H.3.2.1 Neste caso, a organização deverá manter o termo de adesão ao SisPES disponível para as instâncias de controle. (Essa recomendação somente aparece se a resposta foi 'Sim' na questão anterior.)

H.3.2.2 Informar os valores médios mensais em 2013: (Só responder essa pergunta se a resposta foi 'Não' na questão H.3.2.)

H.3.2.1 Água e Esgoto (consumo em m ³):	
H.3.2.2 Água e Esgoto (R\$ da fatura):	
H.3.2.3 Energia Elétrica (consumo em kWh de ponta):	
H.3.2.4 Energia Elétrica (consumo em kWh fora de ponta):	
H.3.2.5 Energia Elétrica (R\$ do consumo de ponta):	
H.3.2.6 Energia Elétrica (R\$ do consumo fora de ponta da fatura):	
H.3.2.7 Número de servidores ativos:	
H.3.2.8 Número de terceirizados:	
H.3.2.9 Número de outros consumidores nas instalações:	
H.3.2.10 Área Construída Total (m ²):	
H.3.2.11 Área Externa Total (m ²):	
H.3.2.12 Telefonia Fixa (nº de ramais):	
H.3.2.13 Telefonia Fixa (nº de linhas diretas):	
H.3.2.14 Telefonia Fixa (R\$ da fatura):	
H.3.2.15 Telefonia Móvel (nº de linhas):	
H.3.2.16 Telefonia Móvel (R\$ da fatura):	
H.3.2.17 Internet (R\$ da fatura):	
H.3.2.18 Vigilância armada-12x36 horas diurnas de segunda a sexta (nº postos):	
H.3.2.19 Vigilância armada-12x36 horas diurnas de segunda a sexta (preço mensal do posto – R\$):	
H.3.2.20 Vigilância armada-12x36 horas diurnas de segunda a domingo (nº postos):	
H.3.2.21 Vigilância armada-12x36 horas diurnas de segunda a domingo (preço mensal do posto – R\$):	
H.3.2.22 Vigilância armada-12x36 horas noturnas de segunda a sexta (nº postos):	
H.3.2.23 Vigilância armada-12x36 horas noturnas de segunda a sexta (preço mensal do posto – R\$):	
H.3.2.24 Vigilância armada-12x36 horas noturnas de segunda a domingo (nº postos):	
H.3.2.25 Vigilância armada-12x36 horas noturnas de segunda a domingo (preço mensal do posto – R\$):	
H.3.2.26 Vigilância armada-44 horas semanais diurnas (nº postos):	

H.3.2.27 Vigilância armada-44 horas semanais diurnas (preço mensal do posto):	
H.3.2.28 Limpeza e Conservação - área Interna (m ²):	
H.3.2.29 Limpeza e Conservação - área Interna (R\$/m ²):	
H.3.2.30 Limpeza e Conservação - área Externa (m ²):	
H.3.2.31 Limpeza e Conservação - área Externa (R\$/m ²):	
H.3.2.32 Limpeza e Conservação - esquadria externa (m ²):	
H.3.2.33 Limpeza e Conservação - esquadria externa (R\$/m ²):	
H.3.2.34 Limpeza e Conservação - fachada envidraçada (m ²):	
H.3.2.35 Limpeza e Conservação - fachada envidraçada (R\$/m ²):	
H.3.2.36 Limpeza e Conservação - Área Hospitalar (m ²):	
H.3.2.37 Limpeza e Conservação - Área Hospitalar (R\$/m ²):	

H.4 Com respeito à gestão dos contratos, informar (número médio mensal nos últimos 12 meses):

H.4.1 Número de contratos ativos: __

H.4.2 Número de fiscais de contratos: __

H.4.3 Qual maior número de contratos que um mesmo fiscal teve sob sua responsabilidade simultaneamente durante 2013? __

H.5 Compare a importância relativa dos grupos de controles pesquisados nesta auditoria para a sua organização:

H5.1 Comparando o conjunto de controles relacionados a PROCESSO com o relativo a LIDERANÇA, temos que:

- 1 - O 1º é muito mais importante do que o 2º
- 2 - O 1º é moderadamente mais importante do que o 2º
- 3 - O 1º é um pouco mais importante do que o 2º
- 4 - Ambos são igualmente importantes
- 5 - O 2º é um pouco mais importante do que o 1º
- 6 - O 2º é moderadamente mais importante do que o 1º
- 7 - O 2º é muito mais importante do que o 1º

H5.2 Comparando o conjunto de controles relacionados a PROCESSO com o relativo a ESTRATÉGIA, temos que:

- 1 - O 1º é muito mais importante do que o 2º
- 2 - O 1º é moderadamente mais importante do que o 2º
- 3 - O 1º é um pouco mais importante do que o 2º
- 4 - Ambos são igualmente importantes
- 5 - O 2º é um pouco mais importante do que o 1º
- 6 - O 2º é moderadamente mais importante do que o 1º
- 7 - O 2º é muito mais importante do que o 1º

H5.3 Comparando o conjunto de controles relacionados a PROCESSO com o relativo a CONTROLE, temos que:

- 1 - O 1º é muito mais importante do que o 2º
- 2 - O 1º é moderadamente mais importante do que o 2º
- 3 - O 1º é um pouco mais importante do que o 2º
- 4 - Ambos são igualmente importantes
- 5 - O 2º é um pouco mais importante do que o 1º
- 6 - O 2º é moderadamente mais importante do que o 1º
- 7 - O 2º é muito mais importante do que o 1º

H5.4 Comparando o conjunto de controles relacionados a PROCESSO com o relativo a PESSOAS, temos que:

- 1 - O 1º é muito mais importante do que o 2º
- 2 - O 1º é moderadamente mais importante do que o 2º
- 3 - O 1º é um pouco mais importante do que o 2º
- 4 - Ambos são igualmente importantes
- 5 - O 2º é um pouco mais importante do que o 1º
- 6 - O 2º é moderadamente mais importante do que o 1º
- 7 - O 2º é muito mais importante do que o 1º

H5.5 Comparando o conjunto de controles relacionados a PROCESSO com o relativo a PLANOS, temos que:

- 1 - O 1º é muito mais importante do que o 2º
- 2 - O 1º é moderadamente mais importante do que o 2º
- 3 - O 1º é um pouco mais importante do que o 2º
- 4 - Ambos são igualmente importantes
- 5 - O 2º é um pouco mais importante do que o 1º
- 6 - O 2º é moderadamente mais importante do que o 1º
- 7 - O 2º é muito mais importante do que o 1º

H5.6 Comparando o conjunto de controles relacionados a PROCESSO com o relativo a INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO, temos que:

- 1 - O 1º é muito mais importante do que o 2º
- 2 - O 1º é moderadamente mais importante do que o 2º
- 3 - O 1º é um pouco mais importante do que o 2º
- 4 - Ambos são igualmente importantes
- 5 - O 2º é um pouco mais importante do que o 1º
- 6 - O 2º é moderadamente mais importante do que o 1º
- 7 - O 2º é muito mais importante do que o 1º

Conclusão

Você chegou ao fim do questionário.

a) Caso esteja seguro(a) de que as respostas podem ser enviadas agora, basta clicar no botão "enviar". Com isso, as respostas serão enviadas para o TCU.

b) Caso prefira não enviar agora, você deve clicar no botão "retornar mais tarde".

O texto abaixo aparecerá na versão impressa do questionário para coleta da assinatura da autoridade máxima da organização.

Declaro que as respostas contidas neste questionário refletem a realidade da organização e são idênticas àquelas preenchidas e enviadas eletronicamente ao Tribunal de Contas da União.

Local:

Data:

Assinatura:

Agora que o questionário foi completamente preenchido e as respostas já foram enviadas, você deve salvá-lo para posterior impressão e envio ao TCU. Assim, para salvar o questionário respondido em formato PDF, clique no link abaixo ("imprimir suas respostas") e, na tela seguinte, clique no botão "Exportar para PDF".

Importante: O questionário impresso deve ser assinado pelo dirigente máximo da organização, e então encaminhado pelo correio ao Tribunal, fazendo referência ao Aviso ou Ofício de Diligência correspondente e ao processo TC 025.068/2013-0.

Agradecemos sua participação no Levantamento de Governança e Gestão das Aquisições - Ciclo 2013 !

APÊNDICE A

Questionário para Avaliação da Implantação da Governança na Fiocruz

Apresentação

Prezado colaborador da Gestão de Materiais da Fiocruz,

Esta pesquisa tem o objetivo de avaliar o grau de implantação da Governança na Gestão de Materiais na Fiocruz.

Desde já, agradeço e convido-o (a) a participar dessa pesquisa, respondendo a este questionário, não sendo necessário mais do que 12 minutos do seu tempo.

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “Avaliação de Implantação da Governança na Gestão de Materiais da Fiocruz”, sob a responsabilidade da pesquisadora Clarissa Pimentel Bandeira de Melo (Telefone para contato: (81)2123-7898), sendo desenvolvida sob orientação da Prof.a Dra. Tânia Moura Benevides.

Esta pesquisa pretende identificar o grau de implantação da governança, sob a perspectiva do Tribunal de Contas da União (TCU), na gestão de materiais da Fiocruz. Com ela, acredita-se poder contribuir para ampliar a abrangência e o grau de implantação da governança nas diversas unidades regionais e na sede da Fiocruz.

Essa é uma atividade voluntária, sendo possível desistir a qualquer momento e a participação não envolve remuneração. Garantimos, contudo, que todos os nossos esforços estarão direcionados para que situações de constrangimento não ocorram.

Todas as informações colhidas serão analisadas em caráter estritamente científico, mantendo-se a confidencialidade do participante a todo o momento. O armazenamento dos dados estará sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

1. Após ter sido esclarecido sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos e benefícios previstos, eu voluntariamente:

- ACEITO participar da pesquisa
- NÃO CONCORDO em participar da pesquisa

Caracterização do colaborador

Parte superior do formulário

*2. Em qual unidade da Fiocruz você exerce suas atividades?

- Sede - RJ
- IAM - PE
- ICC - PR
- ILMD - AM
- IGM - BA
- IRR - MG

*3. Qual seu vínculo com a Fiocruz?

- Servidor
- Terceirizado
- Estagiário
- Bolsista
- Cargo Comissionado

*4. Há quanto tempo trabalha na Fiocruz?

Menos de 1 ano

- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Entre 20 e 30 anos
- Mais de 30 anos

Parte A - Liderança: pessoas e competências

Parte superior do formulário

*5. Em relação a sua unidade da Fiocruz, os ocupantes das funções-chave (gestores) na área de administração de materiais são selecionados por meio de processo formal, transparente e baseado nas competências necessárias ao desempenho das atividades.

(Por área de administração de materiais entende-se os setores da organização responsáveis pela gestão (planejamento, coordenação, controle e supervisão) das aquisições, armazenamento e distribuição dos materiais de consumo e bens da instituição)

Almoxarifado	<input checked="" type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Compras	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Patrimônio	<input checked="" type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Gerência de Materiais	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

*6. A área de gestão de materiais da sua unidade é avaliada periodicamente em relação aos seus recursos humanos (quantitativo e qualificação)

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	--	---	---

*7. Como a Fiocruz realiza a avaliação citada na pergunta anterior na sua unidade?
(*pode ser marcada mais de uma resposta*)

- A avaliação é feita com base em critérios técnicos (ex. mapeamento de processos, informações sobre produtividade média)
- A avaliação é feita com base no quantitativo de pessoal da gestão de materiais (considerado adequado)
- A avaliação é feita com base na qualificação do pessoal da gestão de materiais (considerada adequada)
- Outro (especifique)

Parte inferior do formulário

Parte A - Liderança: pessoas e competências

*8. Há carreiras específicas para os servidores que atuam na área de gestão de materiais no plano de cargos da Fiocruz.

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
--	--	---	--	--

*9. Em relação ao atual responsável pela gestão de materiais na sua unidade

- Pertence ao quadro permanente da organização.
- Foi indicado, selecionado e nomeado por meio de um processo transparente e formalizado que teve como base a avaliação de competências.
- Nenhuma das opções anteriores descreve a situação da organização.

*10. Quantas vezes houve troca do principal dirigente responsável pela gestão de materiais nos últimos 5 anos, na sua unidade?

- Nenhuma
- Entre 1 e 2
- Entre 3 e 4
- 5 ou mais
- Não tenho conhecimento

Parte A - Liderança: princípios e comportamentos

*11. A Fiocruz adota código de ética, prevendo sua aplicação a todas as pessoas (servidores, empregados, gestores, colaboradores, etc.) da organização, inclusive aos membros da cúpula e da alta administração

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo totalmente
---	---	--	---	---

12. A Fiocruz avaliou a necessidade de complementar o Código de Ética Profissional do Servidor Público (Decreto 1.171/1994) com um código de ética próprio ou outras políticas tratando das questões éticas relacionadas às suas atividades específicas.

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	--	---	---

*13. Quantas ações de disseminação, capacitação ou treinamento sobre as normas contidas no código de ética foram realizadas nos últimos dois anos na sua unidade?

- Nenhuma
- Entre 1 e 3
- Entre 7 e 9
- 10 ou mais
- Entre 4 e 6
- Não tenho conhecimento

*14. A unidade da Fiocruz em que você trabalha instituiu comissão de ética de conduta profissional

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	--	---	---

15. A comissão de ética de conduta profissional da sua unidade aprovou plano de trabalho para o corrente ano

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	--	---	---

*16.

Quantas manifestações formais foram produzidas pela comissão de ética de conduta profissional da sua unidade nos últimos dois anos?

- | | |
|-----------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Nenhuma | <input type="radio"/> Entre 1 e 3 |
| <input type="radio"/> Entre 4 e 6 | <input type="radio"/> Entre 7 e 9 |
| <input type="radio"/> 10 ou mais | <input type="radio"/> Não tenho conhecimento |

*17. A Fiocruz avalia se o quadro técnico da gestão de materiais também exerce atividade privada (o que pode gerar conflito de interesses).

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input checked="" type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	---	---	---

Parte A - Liderança: Liderança Organizacional

Parte superior do formulário

*18. Em relação ao desempenho organizacional da gestão de materiais, a Alta Administração da Fiocruz:
(Por alta administração entende-se: presidente e vice-presidentes; diretores e vice-diretores)

Estabeleceu objetivos para a gestão de materiais.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input checked="" type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Estabeleceu pelo menos um indicador para cada objetivo da gestão de materiais.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

Estabeleceu metas de desempenho para os objetivos da gestão de materiais.	<input checked="" type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input checked="" type="radio"/> Concordo Totalmente
Estabeleceu mecanismos de gestão dos riscos relacionados aos objetivos.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Estabeleceu mecanismos de controle de cumprimento das metas da gestão de materiais.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input checked="" type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Aprovou plano de auditoria contemplando trabalho(s) de avaliação de controles internos na área de materiais	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria na área de materiais e garante que sejam adotadas as providências cabíveis	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input checked="" type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

Parte B - Estratégia

*19. A Alta Administração aprovou e publicou para a sua unidade Fiocruz

Estratégia de terceirização (aqui considerada como execução indireta de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra)	<input checked="" type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Política de compras	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Política de estoques	<input checked="" type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

Política de sustentabilidade Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Não Discordo, Nem Concordo Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

Política de compras conjuntas Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Não Discordo, Nem Concordo Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

*20. Há normativos internos que:

Incluem a definição da estrutura organizacional da área de materiais e estabelecem competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados. Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Não Discordo, Nem Concordo Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

Estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo (Presidente ou Diretor) da Fiocruz com respeito à gestão de materiais. Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Não Discordo, Nem Concordo Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

*21. Em relação à delegação de competência para autorização de contratações na Fiocruz, a Alta Administração da sua unidade:

Aprovou e publicou ato delegando competência para autorizar contratações.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Realizou avaliação das necessidades e dos riscos antes de formalizar a delegação de competência.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Estabeleceu controle internos para monitorar os atos delegados.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

*22. A Fiocruz conta com um conselho independente (ou instância similar), que representa os interessados externos à organização (especialmente os cidadãos brasileiros) e que avalia a consistência das estratégias propostas e a qualidade dos resultados alcançados

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	--	---	---

*23. A Alta Administração da sua unidade designou formalmente corpo colegiado (ex.: comitê, conselho) responsável por auxiliá-la nas decisões relativas à gestão de materiais

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	--	---	---

*24. O corpo colegiado mencionado na questão anterior possui representantes dos diversos setores da Fiocruz

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	--	---	---

Parte C - Controle: gestão de riscos e controles internos

*25. Em relação ao gerenciamento de riscos, a Fiocruz:

Estabeleceu, através da Alta Administração, diretrizes para o gerenciamento de riscos da gestão de materiais	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Realiza gestão de riscos da área de gestão de materiais	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

Capacita os gestores da área de materiais em gestão de riscos	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input checked="" type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Mantém canais diretos (com a própria Alta Administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a servidores e colaboradores da própria entidade.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

Parte C - Controle: auditoria interna

*26. A Alta Administração dispõe de uma unidade na estrutura organizacional para realizar trabalhos de auditoria interna na Fiocruz.

(considerar a Fiocruz como um todo e não apenas a sua unidade)

<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
---	---	--	---	---

Parte C - Controle: auditoria interna

*27. A unidade de auditoria interna está subordinada diretamente:

- A um conselho independente, que fica hierarquicamente acima do dirigente máximo da Fiocruz.
- Ao dirigente máximo da Fiocruz.

- A uma autoridade hierarquicamente abaixo do dirigente máximo da Fiocruz.
- Não tenho conhecimento

*28. Existe comunicação, de forma clara e regular, entre a unidade de auditoria interna da Fiocruz e as unidades regionais.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo, Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

*29. Em relação à atividade de auditoria interna na Fiocruz:

Possui um estatuto definido, ou seja, tem definido seu propósito, sua autoridade e sua responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo, Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Possui política de independência dos auditores internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo, Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Emite pareceres em processos referentes à gestão de materiais (ex.: contratações, inventários de bens físicos e materiais de consumo...), como parte de sua rotina ou mesmo de forma esporádica

Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

Não Discordo, Nem Concordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente

Presta serviços específicos aos gestores (ex.: participação em comissões ou são responsáveis pela condução ou implementação de algum processo de trabalho da Fiocruz, ainda que de forma esporádica.

Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

Não Discordo, Nem Concordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente

Existe uma política de desenvolvimento profissional contínuo para seus auditores internos.

Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

Não Discordo, Nem Concordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente

A unidade de auditoria tem, coletivamente, o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades.

Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

Não Discordo, Nem Concordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente

Houve avaliações internas e/ou externas da qualidade dos trabalhos da unidade de auditoria interna no último ano.

Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

Não Discordo, Nem Concordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente

Formalizou plano de trabalho para a unidade de auditoria no último ano.

Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

Não Discordo, Nem Concordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente

Há procedimentos formalizados para que a unidade de auditoria interna utilize uma abordagem sistemática e disciplinada nas atividades de auditoria interna, incluindo, para cada trabalho, as fases de planejamento, execução e comunicação dos resultados.

Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

Não Discordo, Nem Concordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente

A Fiocruz mantém um sistema para monitorar as providências adotadas pela

Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

Não Discordo, Nem Concordo

Concordo Parcialmente

Concordo Totalmente

administração em decorrência dos resultados dos trabalhos de auditoria interna e externa.

É responsável pela gestão de riscos organizacional.	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> É Concordo Totalmente
---	---	---	--	---	---

*30. A unidade de auditoria interna executou os trabalhos, no último ano, de:

Avaliação de governança	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Avaliação de gestão de riscos	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Avaliação de controles internos	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

Avaliação de controles internos na área de materiais	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Consultoria de governança	<input checked="" type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Consultoria de gestão de riscos	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Consultoria de controles internos	<input checked="" type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente
Facilitação de auto-avaliação de controles (CSA)	<input type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Auditoria Interna	<input checked="" type="radio"/> Discordo Totalmente	<input type="radio"/> Discordo Parcialmente	<input type="radio"/> Não Discordo, Nem Concordo	<input type="radio"/> Concordo Parcialmente	<input type="radio"/> Concordo Totalmente

Fim do Questionário

Questionário concluído com sucesso. Obrigada pela sua participação!