

DIAGNÓSTICO SOBRE GOVERNANÇA DA REDE FEDERAL

Outubro/2024

DIAGNÓSTICO SOBRE GOVERNANÇA DA REDE FEDERAL

1ª Edição

Caldas Novas - GO

Elaborado pela Comissão Especial de Governança Pública (CEG)

Adnelson Jati Batista - IFRR

Ana Paula Nogueira e Silva - IFSUL/Mônica Zanol Rende

Bárbara Sorgetz - IFC

Mauro Henrique Miranda de Alcântara - IFRO

Paulo Henrique Gomes de Lima - IFPI

Sabrina Moro Villela Pacheco - IFSC

Sany Jaqueline da Rocha Martins / Marcos - IFTM

Valdiná Regis Lopes Feitosa - IFB

Vanessa Montrezol Honório - IF GOIANO

Sumário

Introdução.....	4
Levantamento de Fragilidades.....	5
Metodologia.....	7
Etapas da Pesquisa.....	8
Análise dos Dados.....	9
Resultados.....	11
1. Atos Normativos.....	11
2. Estrutura Organizacional: Existência de Setores ou Unidades de Desenvolvimento Institucional.....	11
3. Áreas de Atuação do Setor/Unidade de Desenvolvimento Institucional (ou equivalente).....	19
Resultados:.....	21
4. Governança.....	25
5. Liderança.....	26
6. Força de trabalho.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
Propostas de Ação para o FDI.....	34
ANEXO.....	36

Introdução

A governança têm ganhado destaque na gestão das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, com ênfase na melhoria contínua da transparência, eficiência e eficácia de suas operações. Nesse contexto, torna-se fundamental entender como as instituições da Rede Federal estão organizadas em termos de governança e sua relação com o desenvolvimento institucional. Visando a esse entendimento, foi elaborado o presente diagnóstico, cujo **objetivo é identificar e analisar as diferentes formas de organização e atuação dessas instituições em relação a esses temas.**

Para a coleta de dados, foi elaborado um instrumento em formato de planilha, distribuído para as instituições da Rede Federal. Este instrumento buscou informações sobre diversos aspectos da governança e do desenvolvimento institucional, incluindo estrutura organizacional, forças de trabalho, processos gerenciais e finalísticos, bem como o nível de maturidade da governança institucional. As instituições participantes forneceram dados que refletem as suas realidades e as diferentes abordagens adotadas para a implementação de boas práticas em suas gestões.

O diagnóstico revela uma diversidade de contextos e realidades entre as instituições, oferecendo uma visão abrangente de como as diferentes unidades da Rede Federal enfrentam os desafios da governança institucional. Este relatório, portanto, não apenas discute os resultados obtidos, mas também destaca as particularidades de cada instituição, permitindo uma análise comparativa das estruturas e práticas adotadas. O foco principal reside em entender as dinâmicas internas de cada instituição e suas relações com os princípios e objetivos da governança pública.

O diagnóstico foi desenvolvido com a intenção de subsidiar o Fórum de Desenvolvimento Institucional, que poderá, a partir das informações aqui contidas, propor estratégias para aprimorar a governança nas instituições que compõem a Rede Federal. As conclusões obtidas neste documento podem servir de base para futuras ações que fortaleçam a governança institucional, promovendo um ambiente mais eficiente e alinhado aos desafios contemporâneos da gestão pública.

Levantamento de Fragilidades

A primeira reunião da Comissão Especial de Governança (CEG), realizada em 06 de agosto de 2024, no âmbito do Fórum de Desenvolvimento Institucional (FDI), focou na identificação e priorização das fragilidades enfrentadas pelas instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Esse encontro, que incluiu uma sessão de *brainstorming* entre os membros da comissão, foi fundamental para a elaboração do plano de trabalho, permitindo mapear os principais desafios que afetam a governança. Esses desafios, que não se limitam a uma única região ou *campus*, revelam questões estruturais comuns a diversas realidades institucionais.

As fragilidades mais frequentes foram categorizadas e priorizadas com base no número de instituições que as reportaram e no impacto sobre a eficiência da governança. Esses desafios estão relacionados a temas, como cultura organizacional, gestão de riscos, mapeamento de processos e suporte local ao planejamento. A seguir, estão as principais fragilidades de governança, listadas por ordem de prioridade:

1. Cultura Organizacional Resistente

A resistência à mudança nas instituições é uma barreira crítica à implementação de novas práticas de governança. Muitas vezes, as instituições mantêm estruturas rígidas, que dificultam a inovação e a adoção de políticas de governança mais modernas.

2. Falta de Mapeamento de Processos

A ausência de um mapeamento claro dos processos impede a identificação de ineficiências e a adoção de melhorias, comprometendo a governança institucional. Essa falta de visibilidade sobre os processos internos afeta diretamente a capacidade das instituições de gerenciar recursos, planejar de forma eficaz e tomar decisões estratégicas alinhadas aos seus objetivos institucionais.

3. Gestão de Riscos Deficiente

Embora a gestão de riscos seja uma prática recomendada pelas diretrizes de governança, muitas instituições ainda não possuem políticas formalizadas ou ferramentas adequadas para identificar e mitigar riscos de forma proativa.

4. Ausência de Estrutura Local para Suporte ao Planejamento

A falta de uma estrutura de apoio local ao planejamento nos *campi* impede que as metas institucionais sejam desdobradas e acompanhadas de maneira eficaz. Isso compromete a capacidade das instituições de monitorar e ajustar suas estratégias de governança.

5. Falta de Ferramentas Tecnológicas para Monitoramento de Indicadores

A falta de *softwares* e ferramentas adequadas para monitorar os indicadores de desempenho institucional impacta negativamente a governança e o acompanhamento do cumprimento de metas.

6. Necessidade de Cumprimento da IN 24/2020

O desafio de algumas instituições em alinhar suas práticas às exigências normativas, em particular na implementação da Instrução Normativa 24/2020, a qual disciplina a avaliação e a revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Dando sequência a essa reflexão, a Comissão Especial de Governança identificou a necessidade de uma análise aprofundada sobre a dinâmica do Desenvolvimento Institucional (DI) e da Governança nas instituições da Rede Federal. Para embasar intervenções estratégicas, é fundamental compreender como esses temas se estruturam e operam de forma abrangente, identificando as frentes comuns que impactam a maioria das instituições. Assim, antes de formular qualquer proposta, é essencial realizar um diagnóstico detalhado que permita mapear as estruturas organizacionais, os níveis de maturidade da governança e as práticas recorrentes. Com base nos relatos apresentados pelos membros da Comissão, tornou-se evidente a urgência de realizar uma pesquisa junto às demais instituições da Rede Federal de Educação, visando compreender a realidade da Governança Institucional. Esta investigação buscará analisar como as unidades se organizam em termos de estruturas dedicadas à Governança e ao Desenvolvimento Institucional. Os resultados dessa pesquisa constituirão a primeira entrega do grupo, a ser apresentada na Reditec, que ocorrerá de 21 a 24 de outubro de 2024, na cidade de Caldas Novas-GO. Os capítulos a seguir detalharão esse diagnóstico, oferecendo uma visão abrangente das necessidades e desafios enfrentados pelas instituições da Rede.

Metodologia

- Instrumentos:
 - Planilha do Google Drive com perguntas sobre a estrutura da Governança e do Desenvolvimento Institucional, bem como o nível de maturidade da Governança.
- Público alvo da pesquisa: membros do Fórum de Desenvolvimento Institucional da Rede Federal de Ensino.
- Procedimentos:
 - Coleta de respostas ao formulário.
 - Análise qualitativa e quantitativa das respostas.
 - Relatório final com recomendações.

Etapas da Pesquisa

- 1ª Etapa: Brainstorming com os membros da CEG 06/08/2024;
- 2ª Etapa: Elaboração do instrumento da pesquisa até 27/08/2024;
- 3ª Etapa: Aplicação do instrumento até 16/09/2024;
- 4ª Etapa: Análise das respostas até 16/10/2024;
- 5ª Etapa: Elaboração do relatório final até 18/10/2024;
- 6ª Etapa: Apresentação na Reditec 21/10/2024.

Análise dos Dados

O instrumento de coleta de dados, uma planilha do Google Drive respondida pelas instituições participantes, foi dividido nos seguintes temas ou blocos, com questões específicas para cada um:

- **Atos Normativos**

Objetivo: Compreender a disponibilidade e acessibilidade dos principais documentos normativos das instituições, essenciais para garantir transparência e conformidade com as regras institucionais.

Informações coletas:

- Site da instituição
- Link do Estatuto da instituição
- Link do Regimento Geral da instituição
- Link do Organograma da instituição

- **Estrutura Organizacional**

Objetivo: Avaliar a existência de setores ou unidades dedicadas ao Desenvolvimento Institucional e seu papel na governança e planejamento estratégico da instituição.

Questões Aplicadas:

- A instituição possui setor/unidade com o termo "Desenvolvimento Institucional" no nome?
- Qual é o status desse setor?
- Qual o nome do setor?

- **Áreas de Atuação do Setor/Unidade de Desenvolvimento Institucional (ou equivalente)**

Objetivo: Identificar as principais funções e responsabilidades desempenhadas pelos setores de Desenvolvimento Institucional dentro da governança da instituição.

Questões Aplicadas:

- Quais são as áreas de atuação do setor/unidade?

- **Governança**

Objetivo: Avaliar o nível de maturidade dos processos de governança nas instituições.

Questões Aplicadas:

- Qual o nível de maturidade da governança na instituição?
- Quais as principais práticas de governança adotadas?

- **Liderança**

Objetivo: Compreender o perfil dos gestores responsáveis pelos setores de Desenvolvimento Institucional e suas áreas de formação, para avaliar a adequação da liderança às demandas institucionais.

Questões Aplicadas:

- Qual o segmento do gestor responsável pelo setor?
- Qual a área de formação do gestor?
- **Força de Trabalho**
 - Objetivo:** Avaliar a quantidade de servidores atuando no setor de Desenvolvimento Institucional e sua relação com a demanda de trabalho.
 - Questões Aplicadas:**
 - Quantidade de servidores que atuam no setor de Desenvolvimento Institucional
 - Quantos servidores estão diretamente ligados à área de governança?

Resultados

1. Atos Normativos

Neste primeiro tema, buscou-se entender o nível de transparência e acessibilidade das informações relacionadas aos documentos normativos fundamentais das instituições participantes. O objetivo foi verificar se as instituições da Rede Federal disponibilizam em seus sites os seguintes documentos: o Estatuto, o Regimento Geral e o Organograma da instituição. No anexo 1 são apresentados os resultados obtidos para cada instituição.

2. Estrutura Organizacional: Existência de Setores ou Unidades de Desenvolvimento Institucional

O segundo tema avalia a existência de setores ou unidades dedicadas ao Desenvolvimento Institucional e seu papel na governança e no planejamento estratégico das instituições. A pergunta central foi:

A instituição possui setor/unidade com o termo "Desenvolvimento Institucional" no nome?

Das 41 instituições respondentes, 35 possuem setor de Desenvolvimento Institucional (DI) e 6 não possuem. As 6 que responderam negativamente são:

1. Instituto Federal do Amapá
2. Instituto Federal de Brasília
3. Instituto Federal Goiano
4. Instituto Federal de Mato Grosso
5. Instituto Federal Catarinense
6. Instituto Federal do Tocantins

Das 35 instituições que possuem setor de DI, 23 são Pró-Reitorias (CD-2), 11 são Diretorias (CD-3) e 1 é Assessoria (CD-4). Das 6 que não possuem o termo DI na sua denominação, mas assumem as funções do Desenvolvimento Institucional, 1 é Pró-Reitoria (CD-2), 4 são Diretorias (CD-3) e 1 Coordenação-Geral (CD-4). Observa-se também que das 41 estruturas, 35 são subordinadas diretamente ao Reitor(a) e apenas 6 à Pró-Reitoria.

O gráfico na Figura 1 ilustra a distribuição das respostas das instituições sobre a existência de setores ou unidades de Desenvolvimento Institucional.

Instituições com setor "Desenvolvimento Institucional"

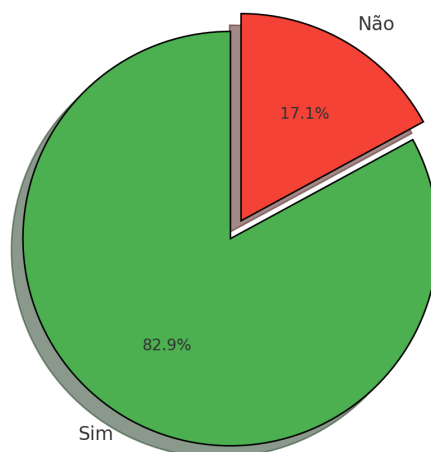


Figura 1: Percentual de instituições que não possuem setores ou unidades denominadas 'Desenvolvimento Institucional' em comparação àquelas que possuem.

Análise: O levantamento das instituições que mantêm setores ou unidades explicitamente denominadas "Desenvolvimento Institucional" evidencia a ênfase que ainda é colocada na formalização de estruturas dedicadas ao planejamento estratégico. Com 82,9% das instituições confirmando a existência de uma unidade com esse nome, percebe-se que, apesar de um movimento por parte de algumas instituições de substituir a pró-reitoria de desenvolvimento institucional por uma pró-reitoria de gestão de pessoas, a função de desenvolvimento ainda é valorizada, embora possa estar sendo realocada ou transformada. Recomenda-se um estudo mais detalhado e focado para compreender melhor esse movimento e seus impactos na estrutura organizacional e na governança das instituições.

Sob outro aspecto, os 17,1% das instituições que não possuem uma unidade especificamente nomeada como "Desenvolvimento Institucional" apresentam uma lacuna significativa. A ausência de uma unidade formal com esse título pode indicar uma abordagem menos estruturada ao planejamento estratégico e uma potencial precarização dessa função crítica. Essa situação pode refletir uma desvalorização do desenvolvimento institucional, onde tais responsabilidades são assumidas por diretores ou coordenadores sem o mesmo nível de foco ou recursos.

A questão 2 do nosso levantamento buscou entender o status hierárquico dos setores de Desenvolvimento Institucional nas instituições. Essa pergunta é

fundamental para compreender como o desenvolvimento institucional é valorizado e integrado na estrutura organizacional das instituições.

Os resultados, ilustrados na Tabela 1, mostram que a maioria das unidades de Desenvolvimento Institucional está situada no nível de pró-reitoria, indicando uma importância significativa e uma influência considerável nas decisões estratégicas das instituições. No entanto, uma parcela considerável também está sob diretorias ou outras formas de organização, sugerindo uma variação no nível de autonomia e influência desses setores entre diferentes instituições.

Status	Ocorrências	Porcentagem
Diretoria	11	26,83%
Pró-reitoria	23	56,10%
Assessoria	1	2,44%
Nenhuma ocorrência	6	14,63%

Tabela 1: Distribuição do status hierárquico dos setores de Desenvolvimento Institucional nas instituições, mostrando a predominância de pró-reitorias, seguida por diretorias e outras classificações.

Para a análise dos nomes dos setores de Desenvolvimento Institucional nas instituições participantes, a pesquisa revelou uma diversidade nos nomes atribuídos aos setores responsáveis pelo desenvolvimento institucional, refletindo a variedade de abordagens e o peso estratégico conferido a essas funções dentro das instituições. Conforme apresentado na Tabela 2, os nomes variam de "Pró-reitoria" a "Diretoria" e "Assessoria", indicando não apenas a importância, mas também o nível hierárquico e o escopo das responsabilidades associadas ao desenvolvimento institucional.

Tipo de setor	Quantidade
Diretoria de Desenvolvimento Institucional	8
Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional	11
Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	4
Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	1
Diretoria de Desenvolvimento e Relações Institucionais	1
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	3
Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento Institucional e Interiorização	1

Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional	2
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Valorização de Pessoas	1
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional	1
Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional	1
Departamento de Desenvolvimento Institucional	1
Sem ocorrência	6

Tabela 2: Distribuição dos tipos de setores dedicados ao Desenvolvimento Institucional nas instituições participantes.

Análise: As principais observações realizadas foram:

- **Predominância de Pró-reitorias:** A maioria das instituições, como o Instituto Federal da Bahia, Instituto Federal do Rio de Janeiro, e Instituto Federal de Santa Catarina, utiliza o termo "Pró-reitoria" em seus nomes, sugerindo uma posição de alta influência e um foco estratégico na governança e no planejamento institucional.
- **Diretorias e Assessorias:** Algumas instituições, como o Instituto Federal do Amazonas e o Instituto Federal de Goiás, optam por designações como "Diretoria" ou "Assessoria", que podem indicar uma integração mais específica com outras áreas administrativas ou uma abordagem mais focada em aspectos particulares do desenvolvimento institucional.
- **Instituições sem Setor Específico:** Vários institutos, como o Instituto Federal do Amapá e o Instituto Federal de Brasília, não reportaram um setor explicitamente nomeado como "Desenvolvimento Institucional", o que pode apontar para uma integração dessa função em outras áreas administrativas ou uma possível lacuna na estrutura formal.

Implicações Estratégicas: A variação nos nomes e a ausência de um setor dedicado em algumas instituições podem influenciar diretamente a capacidade de implementar e gerenciar estratégias de desenvolvimento eficazes. Instituições com setores claramente definidos e estrategicamente posicionados como pró-reitorias tendem a demonstrar uma maior capacidade e foco no planejamento de longo prazo e na execução de políticas de desenvolvimento institucional.

A questão sobre o nível de gratificação dos setores de desenvolvimento institucional visou compreender como essas posições são valorizadas dentro das instituições em termos de incentivos financeiros. O gráfico a seguir, Figura 2, mostra

a distribuição percentual das diferentes categorias de gratificação atribuídas a esses cargos, refletindo a importância e o reconhecimento conferido a esses papéis.

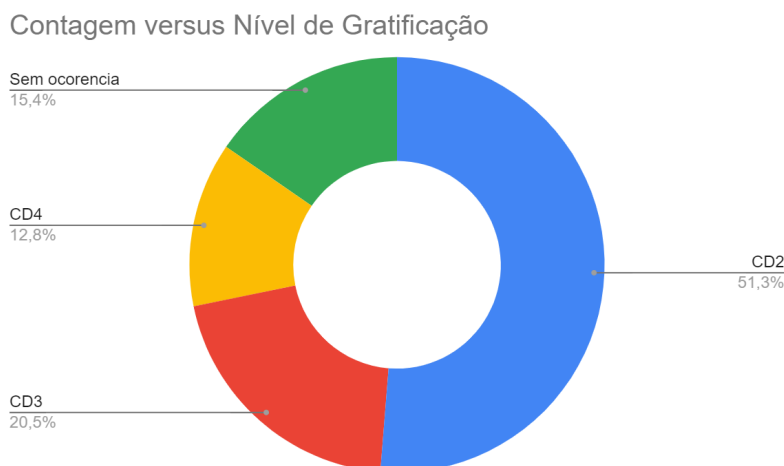


Figura 2: Distribuição dos níveis de gratificação nos setores de Desenvolvimento Institucional.

Análise: A maior parte das gratificações é categorizada como CD2, indicando que essas posições são valorizadas dentro das instituições, com uma significativa parcela de responsabilidade e autoridade. O CD3 também representa uma proporção considerável, sugerindo uma hierarquia bem definida dentro dos setores de desenvolvimento institucional. A existência de posições com CD4 e algumas com outras gratificações reflete uma variação na valorização dessas funções, possivelmente relacionada ao tamanho da instituição ou ao escopo específico das responsabilidades.

Em relação à questão sobre o vínculo superior dos setores de Desenvolvimento Institucional foi importante para entender a quem esses setores reportam diretamente e, consequentemente, qual o nível de influência que possuem dentro das instituições. A Tabela 3 a seguir, ilustra como esses setores estão vinculados dentro das estruturas organizacionais das instituições participantes.

Vínculo Superior	Quantidade
À uma Pró-reitoria	5
Ao Reitor	30
Sem ocorrência	6

Tabela 3: Distribuição dos vínculos superiores dos setores de Desenvolvimento Institucional nas instituições participantes.

Análise: Subordinação ao Reitor (73,2%): A maior parte dos setores de Desenvolvimento Institucional reporta diretamente ao Reitor, indicando que essas funções são consideradas de alta relevância estratégica. Esta conexão sugere que o desenvolvimento institucional é central para as decisões de governança e tem um papel significativo no planejamento e execução das políticas institucionais.

Vínculo com uma Pró-reitoria (12,2%): Uma menor, mas significativa, parcela dos setores está subordinada a uma Pró-reitoria. Este arranjo pode refletir uma especialização das funções de desenvolvimento institucional, possivelmente focando em áreas específicas como planejamento, qualidade, ou inovação dentro do contexto mais amplo da governança.

Sem Ocorrência (14,6%): Um segmento das instituições não especificou um vínculo claro para o setor de Desenvolvimento Institucional, o que pode indicar uma falta de formalização ou uma integração de suas funções em outros setores administrativos.

Em relação a questão: Caso não haja setor de DI. Há um setor que assume as atribuições inerentes ao DI? A referida questão buscou investigar se, na ausência de um setor formal de Desenvolvimento Institucional (DI), outras unidades ou departamentos assumem as atribuições típicas do DI. A análise é fundamental para compreender como as funções de planejamento estratégico e desenvolvimento são mantidas dentro das instituições, mesmo sem uma unidade especificação nominal.

Através dos resultados foi possível observar que:

- **Com Setor de Desenvolvimento Institucional:** Entre as instituições participantes, 35 relataram ter um setor formalmente estabelecido para desenvolvimento institucional, indicando uma estrutura organizada e dedicada a essas funções.
- **Sem Setor de Desenvolvimento Institucional:** Apenas 6 das instituições relataram não ter um setor de DI, mas outras unidades assumem essas funções. Isso pode indicar uma abordagem mais integrada ou distribuída para o desenvolvimento institucional.

Análise: As seis instituições que não possuem um setor formalizado de DI e reportam que outras unidades assumem essas responsabilidades sugerem um modelo alternativo de gestão das funções de DI. Esta configuração pode oferecer

flexibilidade e permitir uma integração mais ampla das atividades de planejamento e desenvolvimento em toda a organização.

Sobre a questão: **Status dos Setores que não possuem Desenvolvimento Institucional na sua denominação**, a mesma teve como objetivo analisar o status administrativo dos setores que assumem esse papel dentro das estruturas organizacionais das instituições. A posição desses setores na hierarquia é importante para avaliar sua autoridade e eficácia na implementação de políticas e estratégias de desenvolvimento.

Resultados da Pesquisa:

- **Diretoria:** 4 instituições, ou 9,8%, que assumem as atribuições do Desenvolvimento Institucional estão configuradas como Diretoria. Esta classificação implica uma posição de autoridade significativa, facilitando a implementação de iniciativas de desenvolvimento.
- **Pró-Reitoria:** Apenas 1 instituição (2,4% das 41)) que não é o setor de DI, mas assume o papel possui estrutura de Pró-Reitoria indicando um nível superior de influência e um enfoque estratégico direto na gestão institucional.
- **Coordenação Geral:** Representando 2,4%, apenas uma instituição classifica este setor como uma Coordenação Geral, sugerindo uma operação mais focada e, possivelmente, menos abrangente comparativamente às diretorias ou pró-reitorias.

Análise: A maioria das instituições que responderam à pesquisa possuem setores de Desenvolvimento Institucional bem estabelecidos e ativos. Para aquelas instituições que indicaram possuir Diretorias e Pró-Reitorias como setores de DI, isso reflete uma integração profunda das funções de desenvolvimento no mais alto nível de governança institucional, ideal para assegurar que as estratégias de desenvolvimento sejam prioritárias e alinhadas com os objetivos institucionais gerais.

Durante a análise da questão relativa ao **nome do setor de Desenvolvimento Institucional**, foi possível identificar como essas seis instituições nomeiam os setores que assumem o papel do Desenvolvimento Institucional. Os resultados, detalhados na tabela abaixo, revelam uma diversidade nas nomenclaturas.

Instituição	Nome do Setor	Gratificação	Vínculo superior
Instituto Federal do Amapá	Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica	CD3	À uma Pró-reitoria
Instituto Federal de Brasília	Diretoria de Planejamento e Orçamento	CD3	Ao(À) Reitor(a)
Instituto Federal Goiano	Coordenação-Geral de Planejamento Institucional	CD4	Ao(À) Reitor(a)
Instituto Federal de Mato Grosso	Diretoria de Planejamento e Captação de Recursos	CD3	Ao(À) Reitor(a)
Instituto Federal Catarinense	Pró-reitoria de Governança, Engenharia, Tecnologia da Informação e Ingresso	CD2	Ao(À) Reitor(a)
Instituto Federal do Tocantins	Diretoria de Administração e Planejamento	CD3	À uma Pró-reitoria

Tabela 4: Nomes dos setores responsáveis pelo Desenvolvimento Institucional, suas gratificações e vínculos hierárquicos nas instituições que não possuem o termo DI no nome e tampouco uma Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.

Análise: Nos últimos anos, um movimento tem se destacado em diversas instituições da Rede Federal de Educação: a criação de Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas. Instituições como o Instituto Federal do Amapá (IFAP), Instituto Federal de Brasília (IFB), Instituto Federal Goiano (IF Goiano), o Instituto Federal Catarinense

(IFC) e o Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) têm implementado essa estrutura, refletindo uma mudança significativa nas prioridades institucionais.

A criação das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas representa uma resposta clara à necessidade crescente de valorização e desenvolvimento do capital humano. Entretanto, essa transição muitas vezes implica uma compressão das funções tradicionalmente atribuídas ao Desenvolvimento Institucional. Setores que antes eram responsáveis por uma ampla gama de atividades relacionadas ao planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional têm sido remodelados para dar espaço a esse novo foco. Essa movimentação pode ser vista como uma forma de responder às demandas internas por maior atenção às políticas de pessoal, sem negligenciar a necessidade de alinhar a instituição com seus objetivos estratégicos.

Essa mudança em várias instituições é indicativa de uma tendência maior, onde a gestão de pessoas emerge como um eixo estratégico prioritário. No entanto, essa reorganização frequentemente resulta na precarização das funções de Desenvolvimento Institucional, que perde espaço e recursos, sendo fragmentada ou absorvida por outros setores.

Cabe salientar que a manutenção de uma Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional é crucial para o fortalecimento global da instituição, uma vez que desempenha um papel fundamental na formulação de estratégias de longo prazo. Tal estrutura permite à instituição a adaptação às mudanças do cenário educacional, atendendo de maneira proativa às demandas da sociedade.

A priorização do desenvolvimento institucional promove uma abordagem integrada entre diferentes áreas, resultando em um ambiente colaborativo que beneficia todos os setores da instituição. Essa integração não se limita à capacitação do corpo docente, abrangendo também a formação de todos os servidores, o que contribui para o aumento geral das competências e habilidades da instituição.

Adicionalmente, o apoio à pesquisa e à extensão é mais eficaz sob essa estrutura, pois permite uma articulação robusta das ações essenciais para o cumprimento do papel social do Instituto Federal, ampliando o impacto de suas atividades na comunidade. Portanto, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional se revela como uma entidade com capacidade superior de adaptação às mudanças nas necessidades da comunidade acadêmica e do mercado, permitindo uma resposta ágil a novos desafios e oportunidades.

Além disso, as diretrizes do Ministério da Educação frequentemente incentivam a criação de estruturas que priorizem o desenvolvimento institucional, refletindo a necessidade de garantir a qualidade da educação oferecida.

Pelo exposto, a manutenção dessa Pró-Reitoria se mostra uma escolha estratégica que não apenas fortalece a instituição, mas também potencializa sua capacidade de atender às demandas contemporâneas, sendo essencial para assegurar um desenvolvimento contínuo, integrado e de qualidade, beneficiando tanto seus integrantes quanto a sociedade em geral.

3. Áreas de Atuação do Setor/Unidade de Desenvolvimento Institucional (ou equivalente)

Esta parte do questionário objetivou analisar as áreas de atuação dos setores ou unidades responsáveis pelo Desenvolvimento Institucional (DI) nas instituições. Para a seleção dessas áreas, foram considerados os macroprocessos estabelecidos na cadeia de valor integrada da Rede Federal, que agrupam os processos institucionais em três grandes categorias: Gerenciais, Finalísticos e de Suporte (Tabela 5).

Macroprocessos Gerenciais:	Gestão de controles e segurança institucionais
	Gestão da informação corporativa
	Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação
	Gestão da comunicação institucional
	Gestão do planejamento e orçamento organizacional
Macroprocessos Finalísticos:	Gestão da educação Superior
	Gestão do financiamento para o desenvolvimento da educação
	Gestão da educação básica
	Gestão da extensão e da pesquisa científica e tecnológica
	Gestão da educação profissional
	Gestão da supervisão e avaliação da educação
Macroprocessos de Suporte:	Gestão de logística pública
	Gestão do patrimônio imobiliário
	Gestão das transferências da União
	Gestão de Pessoas

	Gestão financeira
	Gestão de contabilidade
	Gestão de tecnologia da informação
	Gestão jurídica institucional

Tabela 5: Distribuição dos macroprocessos em Gerenciais, Finalísticos e de Suporte conforme o Planejamento Estratégico da Rede Federal, disponível no Portal [do CONIF](#).

Os resultados da pesquisa serão apresentados por macroprocessos, começando com os "Macroprocessos Gerenciais", que incluem:

- Gestão de controles e segurança institucionais;
- Gestão da informação corporativa;
- Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação;
- Gestão da comunicação institucional; e
- Gestão do planejamento e orçamento organizacional.

Aqui, cada área será analisada com base na proporção de instituições que indicaram envolvimento, seja direto, parcial ou vinculado.

Em relação aos **Macroprocessos Gerenciais**, foi possível observar os percentuais de instituições que indicaram realizar integralmente ou estar parcialmente vinculadas a cada um desses processos.

- Gestão de Controles e Segurança Institucionais: 35%
- Gestão da Informação Corporativa: 40%
- Gestão do Desenvolvimento Organizacional e da Inovação: 50%
- Gestão da Comunicação Institucional: 12.5%
- Gestão do Planejamento e Orçamento Organizacional: 45%

Análise: Foi possível observar que 36,5% das instituições realizam integralmente ou parcialmente os processos vinculados aos macroprocessos gerenciais, que por sua vez, mostram que a responsabilidade pela realização de processos gerenciais, como a Gestão de Controles e Segurança Institucionais, Gestão da Informação Corporativa e outros, muitas vezes não está alocada diretamente nas unidades de Desenvolvimento Institucional (DI) das instituições. Isso pode indicar que essas atividades estão sendo realizadas por outras áreas especializadas, o que é uma prática comum e, em muitos casos, desejável para garantir maior eficiência e expertise em cada processo. Essa situação não implica necessariamente em uma fragilidade institucional, mas ressalta a importância de uma governança pública bem estruturada e integrada, onde as responsabilidades são distribuídas de acordo com as competências de cada setor.

O baixo percentual de instituições envolvidas na Gestão da Comunicação Institucional (12,5%) pode não necessariamente indicar uma subutilização da comunicação como ferramenta estratégica. Isso pode se dever ao fato de que, em muitas instituições, a comunicação institucional é tratada por outras áreas, como o gabinete ou setores específicos de comunicação. Portanto, a responsabilidade por esse processo pode estar bem estruturada, mas alocada fora do Desenvolvimento Institucional.

Os resultados da pesquisa serão agora apresentados para os **Macroprocessos Finalísticos**, que incluem:

- Gestão da Educação Superior;
- Gestão do Financiamento para o Desenvolvimento da Educação;
- Gestão da Educação Básica;
- Gestão da Extensão e da Pesquisa Científica e Tecnológica;
- Gestão da Educação Profissional; e
- Gestão da Supervisão e Avaliação da Educação.

Aqui, cada área será analisada com base na proporção de instituições que indicaram envolvimento, seja direto, parcial ou vinculado.

Resultados:

- **Gestão da Educação Superior:** Apenas 2,5% das instituições indicaram realizar diretamente ou parcialmente este processo.
- **Gestão do Financiamento para o Desenvolvimento da Educação:** 5% das instituições estão envolvidas neste processo de forma integral ou parcial.
- **Gestão da Educação Básica:** 2,5% das instituições indicaram envolvimento.
- **Gestão da Extensão e da Pesquisa Científica e Tecnológica:** 5% das instituições indicaram realizar este processo diretamente.
- **Gestão da Educação Profissional:** 5% das instituições estão envolvidas de forma integral ou parcial.
- **Gestão da Supervisão e Avaliação da Educação:** 17,5% das instituições estão envolvidas, seja de forma direta ou parcial.

Análise: Os macroprocessos finalísticos desempenham um papel na execução da missão educacional das instituições, sendo diretamente relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os resultados indicam um envolvimento reduzido das estruturas de Desenvolvimento Institucional (DI) nesses macroprocessos, sugerindo que essas áreas estão provavelmente sob a responsabilidade de pró-reitorias ou outras diretorias especializadas, como as de ensino e pesquisa.

A **Gestão da Educação Superior** e a **Gestão da Educação Básica** tiveram uma participação muito baixa entre as instituições, possivelmente porque essas

áreas são tradicionalmente coordenadas pelas pró-reitorias de ensino. A **Gestão da Extensão e da Pesquisa Científica e Tecnológica**, com 5% de envolvimento, também tende a ser tratada de maneira separada, geralmente por diretorias específicas de pesquisa e inovação. O destaque fica para a **Gestão da Supervisão e Avaliação da Educação**, com 17,5% das instituições indicando envolvimento direto ou parcial. Isso pode estar relacionado ao fato de que a maioria dos setores de DI tem a responsabilidade de fornecer assessoria e suporte às comissões permanentes de avaliação.

Esses resultados reforçam a ideia de que os setores de DI, nas instituições, não centralizam a gestão desses macroprocessos finalísticos, o que é esperado, dada a especialização necessária para cada um deles. Assim, as instituições continuam a organizar esses processos de forma distribuída, mantendo o foco em sua missão educacional e garantindo uma governança pública que responda aos desafios específicos de cada área.

Os resultados dos processos vinculados aos "**Macroprocessos de Suporte**" foram analisados da mesma maneira que os processos gerenciais e finalísticos. Eles incluem:

- Gestão de logística pública;
- Gestão do patrimônio imobiliário;
- Gestão das transferências da União;
- Gestão de pessoas;
- Gestão financeira;
- Gestão de contabilidade;
- Gestão de tecnologia da informação; e
- Gestão jurídica institucional.

Esses processos são fundamentais para garantir o bom funcionamento das operações institucionais e fornecer a infraestrutura necessária para o sucesso das atividades acadêmicas e administrativas.

Análise dos Macroprocessos de Suporte: Gestão de logística pública: Em termos de logística pública, a maior parte das instituições (aproximadamente 95%) não reportou realizar ou estar parcialmente vinculada a esse processo diretamente por meio das áreas de Desenvolvimento Institucional (DI). Isso sugere que a logística está provavelmente alocada em setores operacionais específicos.

Gestão do patrimônio imobiliário: A gestão do patrimônio imobiliário também apresentou baixa representatividade no DI, com quase nenhuma instituição (menos de 10%) relatando vínculo com esse processo.

Gestão das transferências da União: Aproximadamente 12% das instituições indicaram estar envolvidas ou vinculadas a esse processo. Como as transferências de recursos da União são críticas para o financiamento de projetos, é provável que outras áreas, como o setor financeiro, estejam liderando essas atividades.

Gestão de pessoas: A gestão de pessoas mostrou uma maior participação, com aproximadamente 15% das instituições envolvidas. Embora a maior parte das instituições tenha uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, algumas parecem estar parcialmente vinculadas ao DI.

Gestão financeira: Apenas cerca de 7,5% das instituições indicaram vínculo com a gestão financeira no DI. Isso confirma que esse processo está predominantemente alocado nas Pró-Reitorias de Administração.

Gestão de contabilidade: Similar à gestão financeira, a contabilidade parece ser tratada fora do DI, com baixa participação nas respostas (menos de 5%).

Gestão de tecnologia da informação (TI): A gestão de TI apresentou uma ligeira participação no DI, com 20% das instituições indicando que estão parcialmente envolvidas. A TI tem um papel importante no suporte às operações institucionais, e sua alocação em áreas especializadas faz sentido.

Gestão jurídica institucional: A maioria das instituições (90%) não relatou envolvimento do DI nesse processo, o que reflete a presença de departamentos jurídicos próprios em muitas instituições.

4. Governança

O questionário abordou diversos aspectos relacionados à governança institucional, como a responsabilidade do setor de Desenvolvimento Institucional (DI) ou equivalente em relação à governança, a existência de uma política de governança, a implementação dessa política e a presença de um comitê de governança. Também foi avaliado o nível de maturidade da governança nas instituições, conforme a percepção dos respondentes.

A partir das respostas fornecidas pelas 41 instituições participantes, foi possível identificar tendências importantes sobre como as práticas de governança estão estruturadas nas Instituições Federais de Ensino.

Principais resultados

- **Responsabilidade pela Governança:** Cerca de 24,4% das instituições afirmaram que o setor de DI é responsável diretamente pela governança, o que reflete a centralização do processo de governança em áreas de desenvolvimento institucional. Entretanto, a maioria (75,6%) distribui essa responsabilidade para outros setores, adotando uma abordagem mais descentralizada para gerenciar a governança na instituição.
- **Política de Governança ou Documento Similar:** 53,7% das instituições possuem uma política de governança aprovada, o que representa o avanço na formalização das práticas de governança. Este é um passo essencial para a transparência e o alinhamento estratégico, promovendo a integridade e a coerência das ações institucionais.
- **Comitê de Governança:** 87,8% das instituições relataram possuir um comitê ou equivalente para gerir a governança, evidenciando uma crescente preocupação com a criação de mecanismos de controle e gestão de riscos e conformidade, fundamentais para uma governança eficiente.

Além disso, as instituições participantes classificaram o nível de maturidade da governança em diferentes estágios, com base em sua própria percepção, conforme descrito abaixo:

1. **Inicial:** A governança é reativa, sem práticas estruturadas ou processos formais. As decisões são tomadas de forma ad hoc, sem foco no planejamento estratégico de longo prazo. A falta de formalização e transparência predomina.
2. **Básico:** Práticas de governança começam a ser formalizadas, com algumas políticas e processos documentados. Há a introdução de

controles mínimos e mecanismos de supervisão, mas ainda sem integração completa com os objetivos estratégicos da instituição.

3. **Intermediário:** A governança é mais estruturada, com diretrizes estabelecidas e processos parcialmente integrados à gestão. Comitês e conselhos de governança operam regularmente, e a instituição adota princípios de transparência e accountability. Há foco em melhorias contínuas.
4. **Aprimorado:** A governança está bem estabelecida e completamente integrada aos processos de gestão. As decisões são baseadas em dados e evidências, com foco claro na melhoria contínua e alinhamento estratégico. Os gestores utilizam métricas e KPIs para avaliar a eficiência.
5. **Avançado:** A governança é otimizada, adaptando-se dinamicamente às mudanças no ambiente interno e externo. A cultura organizacional incorpora a governança como parte integrante, utilizando-a como vantagem estratégica.

A maioria das instituições (45%) classificou seu nível de maturidade de governança como "básico", enquanto 35% indicaram estar no nível "intermediário" e 10% alcançaram o nível "aprimorado". Esses resultados mostram que, embora haja progresso, ainda há espaço significativo para o fortalecimento e a consolidação das práticas de governança pública.

Os resultados sugerem que, apesar dos avanços na implementação de políticas e comitês de governança, há desafios a serem superados em termos de maturidade e consistência das práticas. Uma governança eficaz, apoiada por políticas bem estruturadas e comitês funcionais, é importante para melhorar a gestão institucional, assegurando que as decisões sejam transparentes, participativas e estejam alinhadas aos objetivos estratégicos de longo prazo.

5. Liderança

A partir daqui, exploramos o segmento de gestão responsável pelo setor de Desenvolvimento Institucional (DI) ou equivalente e a área de formação dos gestores desses setores nas instituições da Rede Federal. O objetivo das perguntas foi compreender melhor a estrutura de liderança por trás dos setores de DI e sua adequação às necessidades institucionais.

As perguntas realizadas foram:

1. Qual o segmento do gestor responsável pelo setor de DI (ou equivalente)?

2. Qual a área de formação do gestor?

A análise dessas respostas forneceu uma visão mais detalhada sobre o perfil de liderança nessas áreas e como isso pode influenciar as práticas de governança e planejamento estratégico nas instituições participantes.

Os resultados do segmento de gestores responsáveis pelos setores de Desenvolvimento Institucional (DI) mostram uma divisão quase equilibrada entre Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e docentes, com 46,3% e 53,7% respectivamente, conforme ilustrado na Figura 3. Esta distribuição sugere uma abordagem diversificada na liderança dos setores de DI, o que pode refletir diferentes perspectivas e habilidades trazidas por esses dois grupos de profissionais.

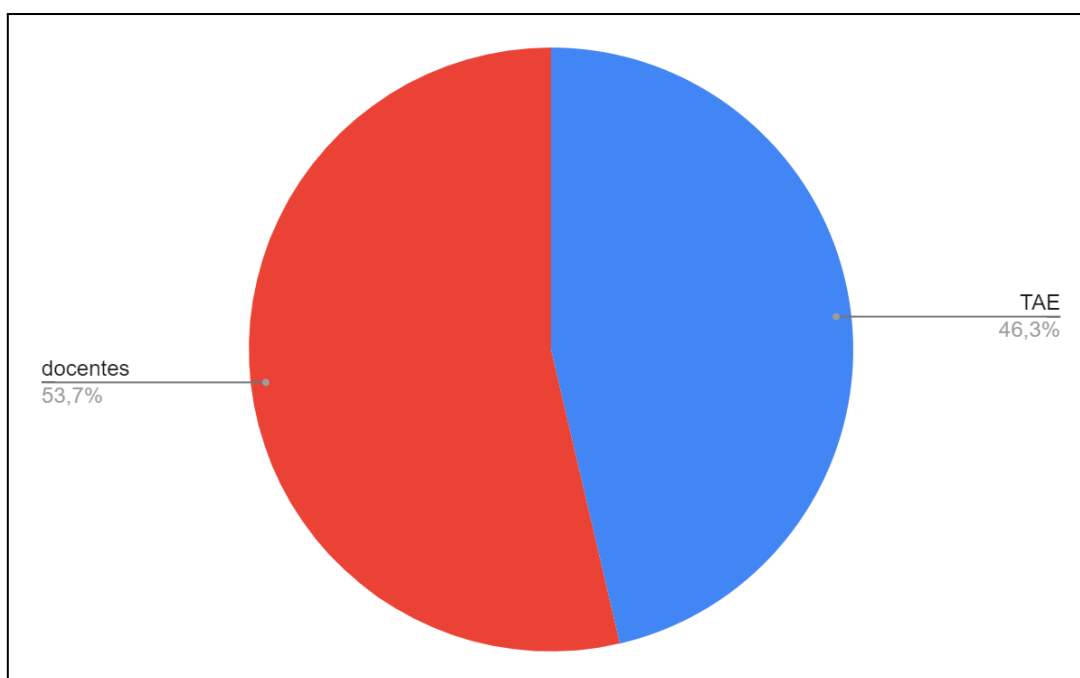


Figura 3: Distribuição percentual dos gestores dos setores de Desenvolvimento Institucional (DI), divididos entre Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e docentes.

Docentes, frequentemente envolvidos diretamente com as práticas educacionais e de pesquisa, podem trazer uma compreensão profunda das necessidades acadêmicas e pedagógicas para a gestão e o planejamento institucional. Por outro lado, os TAEs, com sua experiência administrativa e operacional, são importantes para a implementação eficaz de políticas e processos, garantindo que a infraestrutura administrativa suporte às metas acadêmicas e estratégicas da instituição.

A colaboração entre docentes e TAEs nos setores de DI pode proporcionar uma visão mais holística e integrada, essencial para o desenvolvimento estratégico eficaz em instituições de ensino. Esta composição multidisciplinar é potencialmente benéfica para abordar os complexos desafios de governança, transparência e planejamento estratégico enfrentados pelas instituições educacionais hoje.

A análise da área de formação dos gestores responsáveis pelos setores de Desenvolvimento Institucional (DI) ou equivalentes revela uma diversidade significativa que reflete a complexidade das competências necessárias para gerenciar esses setores críticos. A predominância de gestores das Ciências Sociais Aplicadas, que representam 34,1% do total, sugere uma inclinação para profissionais com forte orientação para a gestão, economia, administração e áreas afins, que são essenciais para o planejamento estratégico e a gestão organizacional eficaz.

Gestores das Ciências Humanas e Engenharias também são bem representados, com 24,4% e 14,6% respectivamente, destacando a importância de uma abordagem interdisciplinar que combine compreensão humanística com habilidades técnicas para enfrentar os desafios institucionais. Também foi possível observar a presença significativa de gestores com formação em Ciências Exatas e da Terra, e até mesmo em campos mais especializados como Ciências Biológicas e Saúde. Este gráfico (Figura 4) mostra não apenas a diversidade na formação dos gestores responsáveis pelo DI, mas também como as instituições valorizam diferentes perspectivas acadêmicas no processo de governança, o que pode enriquecer o processo de desenvolvimento institucional e garantir que diversas visões e competências estejam representadas na liderança.

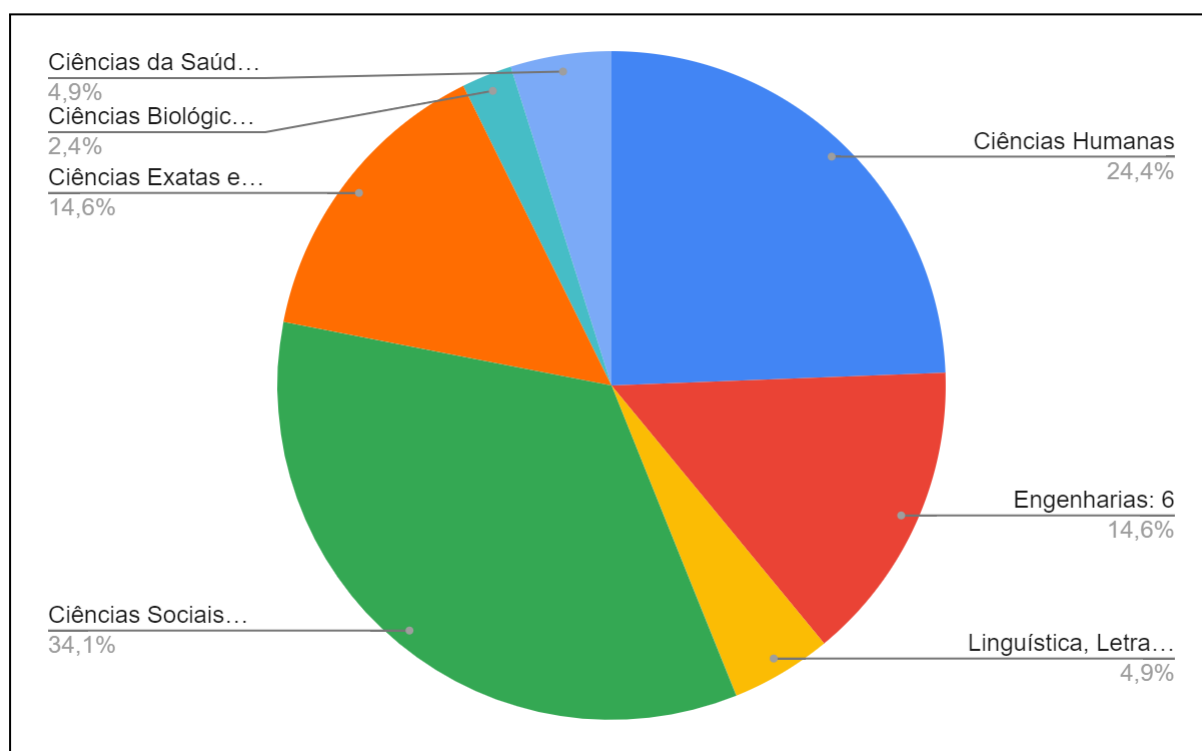


Figura 4: Distribuição percentual dos gestores dos setores de Desenvolvimento Institucional (DI) por área de formação.

6. Força de trabalho

Os resultados relacionados à força de trabalho nos setores de Desenvolvimento Institucional (DI) ou equivalentes destacam a variação no número de servidores dedicados às atividades de DI e à operacionalização da governança institucional. Esses dados proporcionam uma visão importante sobre o comprometimento e a capacidade de gestão da governança dentro das instituições. A seguir, são apresentados os principais resultados para cada instituição com auxílio da Tabela 6.

Instituição	Quantidade de servidores que atuam no setor de DI (ou equivalente)
Instituto Federal do Acre	2
Instituto Federal de Alagoas	42
Instituto Federal do Amapá	5
Instituto Federal da Bahia	17
Instituto Federal Baiano	10
Instituto Federal de Brasília	8
Instituto Federal do Espírito Santo	59
Instituto Federal de Goiás	4
Instituto Federal Goiano	2
Instituto Federal do Maranhão	4
Instituto Federal de Minas Gerais	8
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	5
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	33
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	13
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	42
Instituto Federal de Mato Grosso	2
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	3
Instituto Federal do Pará	10
Instituto Federal da Paraíba	4
Instituto Federal de Pernambuco	8
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	1
Instituto Federal do Piauí	20
Instituto Federal do Rio de Janeiro	78
Instituto Federal Fluminense	4
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	8
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	23
Instituto Federal Farroupilha	10
Instituto Federal Sul-rio-grandense	8
Instituto Federal de Rondônia	6
Instituto Federal de Roraima	16

Instituto Federal de Santa Catarina	32
Instituto Federal de São Paulo	119
Instituto Federal de Sergipe	27
Instituto Federal do Tocantins	1
Colégio Pedro II	39
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET MG)	6
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca no Rio de Janeiro (CEFET RJ)	5

Tabela 6: Distribuição dos servidores no setor de Desenvolvimento Institucional (ou equivalente) por instituição

Para analisar esses resultados, vamos considerar vários fatores que podem influenciar a quantidade de servidores que atuam no setor de Desenvolvimento Institucional (DI) ou equivalente em cada instituição:

1. **Tamanho da Instituição:** Instituições maiores, como o Instituto Federal de São Paulo, tendem a ter um número maior de servidores no setor de DI devido à complexidade e à amplitude de operações que necessitam ser gerenciadas e desenvolvidas.
2. **Escopo de Atuação:** Instituições com um escopo mais amplo de programas e projetos podem requerer um setor de DI mais robusto para suportar o planejamento estratégico e a governança.
3. **Prioridades Estratégicas:** A quantidade de servidores pode refletir as prioridades estratégicas da instituição. Por exemplo, se uma instituição prioriza o desenvolvimento institucional como chave para o sucesso a longo prazo, ela pode alocar mais recursos para esse setor.
4. **Maturidade Organizacional:** Instituições com processos mais maduros podem ter estruturado melhor suas unidades de DI, enquanto outras ainda podem estar no processo de fortalecer essa área.

Quando é observada a distribuição dos servidores, percebe-se uma grande variação entre as instituições, com o Instituto Federal de São Paulo destacando-se com 119 servidores¹, sugerindo uma grande ênfase na governança e no planejamento estratégico. Em contraste, várias instituições menores, como o Instituto Federal do Sertão Pernambucano e o Instituto Federal do Tocantins, têm

¹ Vale considerar que algumas instituições possuem a Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DGTI) e/ou a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) dentro das pró-reitorias, e por serem atividades predominantemente operacionais, demandam uma força de trabalho maior.

apenas 1 servidor alocado, o que pode indicar limitações de recursos ou uma abordagem diferente na gestão da governança institucional.

Para analisar o envolvimento dos servidores nas atividades de governança institucional, foi feita a seguinte pergunta no diagnóstico: "Quantos servidores são/estão diretamente ligados/responsáveis pela operacionalização da governança institucional?" Esta questão visa identificar o número de servidores que atuam especificamente nas tarefas de governança, fornecendo uma visão sobre o comprometimento de recursos humanos para a manutenção e promoção de práticas de governança nas instituições.

Os resultados mostram uma grande variação na quantidade de servidores dedicados à governança institucional, refletindo diferentes níveis de investimento e estruturalização da governança entre as instituições:

- **Variação Significativa entre as Instituições:** A quantidade de servidores dedicados à governança institucional varia consideravelmente entre as instituições. Por exemplo, o **Instituto Federal de Goiás** se destaca com **22 servidores**, demonstrando um forte compromisso com as estruturas de governança. Em contraste, o **Instituto Federal do Tocantins** conta com apenas **1 servidor** dedicado a essa função;
- **Pequenos Grupos Responsáveis pela Governança:** A maioria das instituições possui uma equipe relativamente pequena dedicada à governança, muitas vezes composta por apenas **1 a 3 servidores**. Isso sugere que as responsabilidades de governança podem estar sendo integradas a outras funções administrativas ou que um pequeno núcleo de servidores está encarregado dessas tarefas críticas;
- **Grandes Equipes em Algumas Instituições:** Algumas instituições, como o **Instituto Federal do Espírito Santo** e o **Instituto Federal de São Paulo**, mostram um investimento significativo em governança com **6 e 4 servidores**, respectivamente. Isso pode refletir uma complexidade maior nos processos de governança ou um foco institucional mais intenso na conformidade e gestão estratégica;
- **Disparidade na Distribuição de Recursos:** A variação no número de servidores dedicados pode refletir diferenças na escala das operações, nos desafios enfrentados por cada instituição, ou nas prioridades de governança. Instituições com equipes maiores podem estar aplicando uma abordagem mais sistemática e formalizada à governança;
- **Ausências Notáveis:** A ausência de dados para algumas instituições pode indicar que não foram fornecidas informações ou que não existem servidores dedicados exclusivamente à governança. Em muitos casos, as atividades de

governança podem ser geridas por membros de comitês institucionais, sem a necessidade de pessoal exclusivo para estas funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos com o diagnóstico da governança institucional nas instituições da Rede Federal evidenciam variações significativas nas práticas, estruturas e maturidade dos processos de governança entre as instituições. Essas diferenças apontam para a necessidade de aprimorar as práticas de governança de forma mais uniforme em toda a rede. A análise das dimensões avaliadas revela pontos de atenção que podem servir como base para futuras proposições pelo Fórum de Desenvolvimento Institucional (FDI).

1. Atos Normativos e Transparência A pesquisa mostrou que muitas instituições disponibilizam seus atos normativos de forma acessível, o que é um passo importante em direção à transparência institucional. Contudo, algumas ainda enfrentam desafios para garantir que esses documentos estejam atualizados.

2. Estrutura Organizacional e Desenvolvimento Institucional A presença de setores dedicados ao Desenvolvimento Institucional (DI) foi relatada pela maioria das instituições. No entanto, a variação nos nomes e na hierarquia desses setores aponta para diferentes níveis de priorização do planejamento estratégico dentro da governança.

3. Áreas de atuação. Os resultados do levantamento indicam que o Desenvolvimento Institucional (ou áreas equivalentes) nas instituições estão majoritariamente envolvidas com os macroprocessos gerenciais, como a gestão de controles e segurança, gestão da informação corporativa e desenvolvimento organizacional. Isso é relevante, pois os macroprocessos gerenciais são essenciais para assegurar a eficiência, transparência e a governança da instituição, contribuindo para a tomada de decisões informadas e a sustentabilidade de suas atividades acadêmicas e administrativas.

Em menor escala, o DI está envolvido em processos de suporte, como a gestão de pessoas e tecnologia da informação. Embora esses processos sejam vitais para a infraestrutura e o bom funcionamento das operações, eles tendem a estar alocados em áreas mais especializadas, como Pró-Reitorias de Administração ou setores de TI. Ainda assim, a participação parcial do DI nessas áreas reforça sua função de apoio estratégico e de integração entre as diversas unidades da instituição, garantindo que as operações de suporte estejam alinhadas com os objetivos gerais da organização.

4. Governança Embora a maioria das instituições tenha relatado a existência de comitês de governança e políticas aprovadas, o nível de maturidade desses

processos ainda varia amplamente. Algumas instituições estão apenas no estágio básico, enquanto outras já implementaram práticas mais avançadas. O FDI deve atuar como um facilitador, promovendo o compartilhamento de boas práticas entre as instituições com diferentes níveis de maturidade, incentivando a criação de planos de ação para aquelas que estão nos estágios iniciais.

5. Liderança A diversidade na formação dos gestores responsáveis pelos setores de DI sugere uma riqueza de perspectivas e habilidades na gestão das instituições. No entanto, o FDI poderá propor a realização de capacitação para aprimorar a formação desses líderes, oferecendo programas voltados ao desenvolvimento de competências específicas em governança e planejamento estratégico, de forma a melhorar a adequação das lideranças às demandas institucionais.

6. Força de Trabalho A quantidade de servidores dedicados à governança institucional varia consideravelmente entre as instituições, o que reflete diferentes níveis de priorização dessa área. Instituições com equipes menores podem enfrentar dificuldades na operacionalização das políticas de governança. Contudo, dada a ampla variação nas respostas, é possível que haja uma necessidade de uma análise mais aprofundada dos dados coletados, a fim de verificar eventuais inconsistências ou divergências interpretativas na compreensão da questão, de modo a garantir a fidedignidade dos resultados.

Propostas de Ações para o FDI

Com base nesses resultados, propõe-se que o FDI adote as seguintes ações:

1. **Elaboração de uma Política Nacional de Governança da Rede** para todas as instituições da Rede Federal, com diretrizes claras e comuns para a estruturação de setores de DI, gestão de riscos e transparência dos atos normativos.
2. **Promoção de Parcerias Interinstitucionais**, fomentando o intercâmbio de boas práticas e experiências entre instituições que estão em diferentes estágios de maturidade na governança, criando uma rede de colaboração e apoio mútuo.
3. **Fortalecimento do Suporte à Governança**, orientando as instituições que aumentem suas equipes dedicadas à governança e ao desenvolvimento institucional, assegurando que essas áreas recebam a atenção necessária para o cumprimento de suas funções estratégicas.

Este diagnóstico revelou a complexidade e a diversidade de como a Governança e o Desenvolvimento Institucional são organizados e estruturados na Rede Federal, oferecendo uma visão ampla e detalhada das diferentes realidades. Por meio dessas informações, o FDI poderá propor ações que ajudem a promover uma governança mais coesa, eficiente e adaptada às necessidades de cada instituição da Rede, assegurando a sustentabilidade e a inovação nas práticas de gestão pública.

ANEXO

Aqui apresentamos os resultados detalhados sobre a transparência e acessibilidade das informações institucionais nas instituições da Rede Federal. A tabela exibe se as instituições participantes disponibilizam em seus sites oficiais os seguintes documentos normativos fundamentais: Estatuto, Regimento Geral e Organograma.

Instituição	Site da Instituição	Link do Estatuto da instituição	Link do Regimento geral da instituição	Link do Organograma da instituição
Instituto Federal do Acre	https://www.ifac.edu.br/	https://www.ifac.edu.br/orgaos-colegiados/conselhos/consu/resolucoes/2014/resolucoes-2014-1/resolucao-consu-ifac-no-187-2014	https://www.ifac.edu.br/orgaos-colegiados/conselhos/consu/resolucoes/2019/resolucoes-2019-1/resolucao-consu-ifac-no-27-2019	https://www.ifac.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/organograma
Instituto Federal de Alagoas	https://www2.ifal.edu.br/	https://www2.ifal.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/orgaos-colegiados/conselho-superior/arquivos/res-no-11-anexo-estatuto-do-ifal.pdf/view	https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/ensino/legislacao-e-normas/arquivos-legislacao/departamento-de-ensino/resolucao-no-15-cs-2018-publicacao-do-regimento-geral-do-ifal-2.pdf/view	https://www2.ifal.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional
Instituto Federal do Amapá	https://www.ifap.edu.br/	https://www.ifap.edu.br/index.php/component/k2/item/92	https://www.ifap.edu.br/index.php/quem-somos/regimento-geral	https://www.ifap.edu.br/index.php/quem-somos/organograma
Instituto Federal do Amazonas	http://www2.ifam.edu.br/	http://www2.ifam.edu.br/instituicao/miasso-visao-estatuto	http://www2.ifam.edu.br/campus/cmd/arquivos/ifam11-regimento-geral.pdf/view	http://www2.ifam.edu.br/instituicao/estrutura-organizacional
Instituto Federal da Bahia	https://portal.ifba.edu.br/	https://portal.ifba.edu.br/institucional2/documento/documentos-institucionais/estatuto-do-ifba.pdf	https://portal.ifba.edu.br/institucional2/consup/regimento-geral-ifba-retificado-24-jan-2022.pdf	https://portal.ifba.edu.br/acesoainformacao/institucional/organograma

Instituição	Site da Instituição	Link do Estatuto da instituição	Link do Regimento geral da instituição	Link do Organograma da instituição
Instituto Federal Baiano	https://ifbaiano.edu.br/portal/	https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2019/05/Estatuto-do-IF-Baiano-Anexo-Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-33-2019.pdf	https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2019/07/Regimento-Geral-do-IF-Baiano-Final-2019.pdf	https://ifbaiano.edu.br/portal/organograma/
Instituto Federal de Brasília	https://www.ifb.edu.br/	https://www.ifb.edu.br/attachments/3455_Estatuto_IFB.pdf	https://www.ifb.edu.br/institucional/26069-regimento-geral-do-ifb	https://www.ifb.edu.br/attachments/article/13211/ANEXO%20III%20%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%2001_2017.pdf
Instituto Federal do Ceará	https://ifce.edu.br/	https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/estatuto	https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/copy_of_4REGIMENTOGERALDOINSTITUTOFEDERALDOCEAR022018.pdf	https://ifce.edu.br/ifce/acesso-a-informacao/Institucional/organograma
Instituto Federal do Espírito Santo	https://www.ifes.edu.br/	https://ifes.edu.br/documentos-institucionais/5929-estatuto-do-ifes	https://www.ifes.edu.br/documentos-institucionais/6791-regimento-geral-do-ifes	https://www.ifes.edu.br/institucional?start=2
Instituto Federal de Goiás	https://www.ifg.edu.br/	https://www.ifg.edu.br/component/content/article/62-ifg/-instituicao/11547-estatuto2019?showall=&limitstart=	https://www.ifg.edu.br/component/content/article/62-ifg/-instituicao/123-regimento-interno	https://www.ifg.edu.br/cpndi?showall=&start=3
Instituto Federal Goiano	https://ifgoiano.edu.br/home/index.php	https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/Estatuto_do_IF_Goiano_-_vers%C3%A3o_final.pdf	https://suap.ifgoiano.edu.br/documento_eletronico/visualizar_documento_digitalizado/316112/	https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/organograma.png
Instituto Federal do Maranhão	https://portal.ifma.edu.br/inicio/	https://portal.ifma.edu.br/legislacao/	https://portal.ifma.edu.br/legislacao/	https://prpgi.ifma.edu.br/sobre-a-pro-reitoria/organograma

Instituição	Site da Instituição	Link do Estatuto da instituição	Link do Regimento geral da instituição	Link do Organograma da instituição
				a/
Instituto Federal de Minas Gerais	https://www.ifmg.edu.br/portal	https://ouropreto.ifmg.edu.br/ouropreto/institucional/estatuto-e-regimento/EstatutodoIFMG.pdf	https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/estruturaseregimentos/regimentos-1	https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/estruturaseregimentos/estruturas-organizacionais
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	https://www.ifnmg.edu.br/	https://www.ifnmg.edu.br/documentos/sinstitucionais	https://www.ifnmg.edu.br/documentos/sinstitucionais	https://www.ifnmg.edu.br/mais-noticias-portal/591-portal-noticias-2021/26717-nova-estrutura-organizacional-do-ifnmg-ja-esta-em-vigor
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	https://www.ifsudestemg.edu.br/	https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/estatuto.pdf/view	https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/regimentos/regimento-geral/view	https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/organogramas/organograma-institucional.pdf/view
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	https://portal.ifsulde Minas.edu.br/index.php	https://portal.ifsulde Minas.edu.br/images/PDFs/Institucional/estatutoif.pdf	https://portal.ifsulde Minas.edu.br/images/PDFs/Institucional/Regimento_Geral.pdf	https://portal.ifsulde Minas.edu.br/index.php/institucional/112-organogramas-e-atribuicoes
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	https://iftm.edu.br/	https://iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/documentos/estatuto.pdf	https://iftm.edu.br/conselho-superior/resolucoes/20240628/resolucao-iftm-consup-n-405-de-28-de-junho-de-2024/	https://iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/organograma/
Instituto Federal de Mato Grosso	https://ifmt.edu.br/inicio/	https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/documentos-institucionais/	https://ifmt.edu.br/conteudo/noticia/consuppublicado-o-regimento-geral-do-ifmt/	https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/organograma-ifmt/
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	https://www.ifms.edu.br/	https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/es	https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/es	https://www.ifms.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/estrutura-organ

Instituição	Site da Instituição	Link do Estatuto da instituição	Link do Regimento geral da instituição	Link do Organograma da instituição
		tututo-e-regimento s	tututo-e-regimento s	izacional/organogr amas/jpg/organogr ama-da-reitoria/vie w
Instituto Federal do Pará	https://ifpa.edu.br/index.php	https://ifpa.edu.br/documentos-institucionais/2024/documentos-importantes-estatuto-e-regimentos/6674-resolucao-n-1149-2024-aprovou-na-forma-do-anexo-o-estatuto-do-ifpa/file	https://ifpa.edu.br/documentos-institucionais/2024/documentos-importantes-estatuto-e-regimentos/6676-resolucao-n-1187-2024-aprovar-na-forma-do-anexo-o-regimento-geral-do-ifpa/file	https://ifpa.edu.br/component/content/article?id=1875
Instituto Federal da Paraíba	https://www.ifpb.edu.br/	http://editora.ifpb.edu.br/index.php/ifpb/catalog/book/132	http://editora.ifpb.edu.br/index.php/ifpb/catalog/book/131	https://www.ifpb.edu.br/polodeinovacao/institucional/organograma
Instituto Federal de Pernambuco	https://portal.ifpe.edu.br/	https://portal.ifpe.edu.br/wp-content/uploads/repositoriolegado/portal/documentos/estatuto-do-ifpe.pdf	https://portal.ifpe.edu.br/wp-content/uploads/repositoriolegado/portal/documentos/regimento-geral-do-ifpe.pdf	https://portal.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/organograma/
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	https://ifsertaope.edu.br/	https://ifsertaope.edu.br/institucional/documentos-norteadores/estatuto-e-regimento-geral/	https://ifsertaope.edu.br/institucional/documentos-norteadores/estatuto-e-regimento-geral/	https://portalantigo.ifsertaope.edu.br/index.php/organograma-pzr
Instituto Federal do Piauí	https://www.ifpi.edu.br/	https://www.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/estatuto	https://www.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/regimento-interno#:~:text=O%20Regimento%20Interno%20Geral%20do%20Instituto%20Federal%20do%20Piauí%20C3%AD%20(IFPI,pelo%20Conselho%20Superior%20da%20institui%C3%A7%C3%A3o.	https://www.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizational

Instituição	Site da Instituição	Link do Estatuto da instituição	Link do Regimento geral da instituição	Link do Organograma da instituição
Instituto Federal do Paraná	https://ifpr.edu.br/	https://ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2010/06/Estatuto-consolidado-atualizacao-06.02.2015.pdf	https://ifpr.edu.br/institucional/o-instituto/legislacao/regimento-geral/	https://ifpr.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/organograma/
Instituto Federal do Rio de Janeiro	https://portal.ifrj.edu.br/index.php	https://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/PROEX/estatuto_ifrj.pdf	https://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/PROEX/regimento_geral.pdf	https://portal.ifrj.edu.br/rio-de-janeiro/organograma
Instituto Federal Fluminense	https://portal1.iff.edu.br/	https://portal1.iff.edu.br/Acesso-a-Informacao/documentos-normativos/normas	https://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2017/dezembro/portaria-6	https://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/reitoria/novo_organograma.pdf
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	https://portal.ifrn.edu.br/	https://portal.ifrn.edu.br/documents/5134/Estatuto_IFRN_vers%C3%A3o consolidada - abril_2023_-_B.pdf	https://portal.ifrn.edu.br/acesso-a-informacao/estatutos-e-regimentos/regimento-geral/	https://portal.ifrn.edu.br/documents/11066/Anexo_a_Resolucao_no_31_2016-CONSUP - A NEXO II - Organograma_FKgowsb.pdf
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	https://ifrs.edu.br/	https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo_Reges_027_2017_Estatuto.pdf	https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Regimento_Geral_dezembro_2018.pdf	https://ifrs.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/
Instituto Federal Farroupilha	https://www.iffarroupilha.edu.br/portal?view=default	https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentos/iffar#estatuto	https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/regimento-geral	https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/regimento-geral
Instituto Federal Sul-rio-grandense	https://www.ifsul.edu.br/	https://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/115-estatuto-do-ifsul	https://www.ifsul.edu.br/regimento-geral	http://organograma.ifsul.edu.br/
Instituto Federal de Rondônia	https://www.ifro.edu.br/	https://portal.ifro.edu.br/documentos-institucionais	https://portal.ifro.edu.br/documentos-institucionais	https://portal.ifro.edu.br/institucional-nav
Instituto Federal de Roraima	https://antigo.ifrr.edu.br/	https://antigo.ifrr.edu.br/acessoainformacao/institucional/e	https://antigo.ifrr.edu.br/acessoainformacao/rg/regimento-	https://antigo.ifrr.edu.br/acessoainformacao/institucional/o

Instituição	Site da Instituição	Link do Estatuto da instituição	Link do Regimento geral da instituição	Link do Organograma da instituição
		statuto	geral	rganograma
Instituto Federal de Santa Catarina	https://www.ifsc.edu.br/	https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resolucao+n+28+-+ESTATUTOalterado.pdf/5c82fac4-fb4b-a6b4-3510-bf7d1ef0be86	https://www.ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/regimento_geral_do_ifsc_alterado_em_11_dezembro_2023-pdf	https://www.ifsc.edu.br/estrutura-organizacional
Instituto Federal Catarinense	https://ifc.edu.br/	https://acessoainformacao.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/26/2022/10/Estatuto-do-Instituto-Federal-Catarinense-1.pdf	https://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/57/2023/02/Regimento-Geral.pdf	https://acessoainformacao.ifc.edu.br/organograma-da-reitoria/
Instituto Federal de São Paulo	https://www.ifsp.edu.br/	https://drive.ifsp.edu.br/s/QDYsuUCkSIKJeHh	https://drive.ifsp.edu.br/s/QDYsuUCkSIKJeHh	https://drive.google.com/file/d/1nu9C4MIsJ7-XnxS5ljvNSLhkyY-Jlw5H/view
Instituto Federal de Sergipe	https://www.ifs.edu.br/	https://www.ifs.edu.br/images/1Documentos/2024/1-Janeiro/Estatuto_do_IFS_atualizado_17.01.24.pdf	https://www.ifs.edu.br/images/1Documentos/2018/1-Janeiro/Resolucao_CS-IFS_113.pdf	https://www.ifs.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/estrutura-organizacional-e-endereco-das-unidades-de-atendimentos/estrutura-organizacional-e-endereco-das-unidades-de-atendimentos
Instituto Federal do Tocantins	https://www.ifto.edu.br/	https://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/estatutos	https://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regimentos/regimento-geral-do-ifto	https://www.ifto.edu.br/ifto/reitoria/estrutura-organizacional-reitoria
Colégio Pedro II	https://cp2.g12.br/index.php	https://www.cp2.g12.br/images/pdf/cpi/ESTATUTO.pdf	https://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2014/mar/regimento_documento_base.pdf	https://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2024/junho/Organogramas%20CPII.pdf
Centro Federal de	https://www.cefetm	https://www.cefetm	https://www2.cons	https://www.cefetm

Instituição	Site da Instituição	Link do Estatuto da instituição	Link do Regimento geral da instituição	Link do Organograma da instituição
Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET MG)	g.br/	g.br/instituicao/estatuto-do-cefet-mg/	elhodiretor.cefetmg.br/conselho-diretor/anos-2000/2003-2/cd-res-2003-034-anexo/	g.br/wp-content/uploads/2024/07/EstruturaExecutiva_DirecaoGeral-Cefet-MG-20240617.png
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca no Rio de Janeiro (CEFET RJ)	https://www.cefet-rj.br/	https://www.cefet-rj.br/attachments/article/2388/novo_estatuto.pdf	https://www.cefet-rj.br/attachments/article/5655/regimento%20Interno%20CEFETRJ.pdf	https://www.cefet-rj.br/index.php/estruturaorganizacional