



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL EM
POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - POLEDUC

NORMA OU MARCO REGULATÓRIO

Política de Governança para as Diretorias de Unidades Regionalizadas
Administrativa da Universidade do Estado de Mato Grosso

Assunto: Produto técnico oriundo dos resultados da dissertação “Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas: Perspectivas e Contribuições para a Gestão e Fortalecimento da Universidade do Estado de Mato Grosso” pertencente ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e gestão da Educação Superior – POLEDUC.

REGINALDO LOPES ALENCAR

PROF. DR. JOÃO WELLIANDRE CARNEIRO ALEXANDRE (ORIENTADOR)

FORTALEZA, 2026

SUMÁRIO

RESUMO	3
1. INTRODUÇÃO	4
2. PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA	4
3. OBJETIVOS	4
3.1. Objetivo Geral	4
3.2. Objetivos Específicos	5
4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OU NECESSIDADE	5
5. PROPOSTA DE ATIVIDADES / INTERVENÇÃO	5
7. CONCLUSÃO	6
8. REFERÊNCIAS	6
PRODUTO TÉCNICO: POLÍTICA DE GOVERNANÇA PARA AS DIRETORIAS DE UNIDADES REGIONALIZADAS ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO	7
Justificativa para a Implementação de um Modelo de Governança na Diretoria de Unidade Regionalizada Administrativa (DURA)	12
1. Fundamentação	12
2. Benefícios diretos para a Diretoria Administrativa (DURA)	12
3. Alinhamento institucional e resultados esperados	14
4. Conclusão	14
IMPACTOS	15

RESUMO

Este produto técnico decorre dos resultados da pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), e responde à necessidade institucional de aprimorar a governança administrativa em universidades públicas multicampi.

A situação-problema identificada durante a pesquisa refere-se à ausência de um modelo formal e integrado de governança para as Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas (DURA) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), o que impacta a padronização de processos, a gestão de riscos, a transparência e a eficiência administrativa.

Como resposta a essa lacuna, propõe-se a Política de Governança para as Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas, estruturada como uma norma institucional, que define princípios, diretrizes, instâncias decisórias, mecanismos de controle, instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação.

O produto em questão visa fortalecer a descentralização responsável, alinhar a gestão regional ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e as boas práticas de governança pública, contribuindo para maior efetividade, transparência e integração entre os campi e a administração central. Entendemos que esse produto, com caráter normativo, tem potencial de replicação em outras instituições públicas de educação superior.

1. INTRODUÇÃO

A gestão universitária em instituições públicas multicampi apresenta desafios complexos relacionados à descentralização administrativa, à coordenação entre unidades regionais e à necessidade de alinhamento estratégico com os objetivos institucionais.

No caso da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), espalhada pelo território de estado em treze campi, além de núcleos pedagógicos e outras modalidades, a existência das Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas (DURA) exige mecanismos formais de governança que garanta eficiência, transparência, controle e responsabilidade na gestão de recursos públicos.

Assim, a proposta de uma Política de Governança para as Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas traz a perspectiva desse instrumento normativo capaz de organizar estruturas decisórias, definir papéis e responsabilidades, padronizar processos e instituir mecanismos de monitoramento e avaliação.

Os impactos esperados estão relacionados, principalmente, nos âmbitos institucional, normativo, educacional e social, ao propor maior eficiência na gestão, fortalecimento da *accountability* e melhoria da prestação de serviços à comunidade acadêmica.

2. PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

A proposta de Política de Governança para as Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas tem como público-alvo prioritário:

1. Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas (DURA);
2. Diretorias Político-Pedagógicas e Financeiras (DPPF);
3. Reitoria e Pró-Reitorias;
4. Profissionais Técnicos da Educação Superior atuantes nos campi;
5. Comunidade acadêmica (docente e acadêmicos), de forma indireta;
6. Órgãos de controle interno e externo, como auditorias e tribunais de contas.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Instituir uma Política de Governança Administrativa Regionalizada para as Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas da UNEMAT, com vistas ao fortalecimento da gestão descentralizada, eficiente, transparente e alinhada ao planejamento estratégico institucional.

3.2. Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste produto técnico:

1. Definir princípios e diretrizes de governança aplicáveis às Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas;
2. Estruturar instâncias colegiadas e comitês de governança regional;
3. Instituir instrumentos de planejamento, gestão de riscos e monitoramento de resultados;
4. Promover integração entre as gestões regionais, Reitoria e Pró-Reitorias;
5. Fortalecer a cultura de governança, transparência e accountability na gestão universitária

4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OU NECESSIDADE

A análise da realidade institucional evidenciou a inexistência de um modelo formal de governança administrativa regionalizada na UNEMAT. As DURAs operam com elevado grau de responsabilidade administrativa, porém são frágeis as diretrizes para que haja clareza e padronização que orientem os processos decisórios, gestão de riscos, controle interno e avaliação de resultados.

Essa fragilidade resulta em assimetrias de gestão entre os campi, possíveis divergências com o planejamento institucional, dificuldades de monitoramento do desempenho administrativo e maior exposição a riscos operacionais e legais.

A implementação de uma Política de Governança surge, portanto, como uma resposta à estruturação, capaz de mitigar essas fragilidades e promover maior coerência, previsibilidade e efetividade na gestão administrativa regional.

5. PROPOSTA DE ATIVIDADES / INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção consiste na implementação da Política de Governança para as Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas, de forma a contemplar as atividades:

1. Institucionalização da Política: Aprovação da norma pelos órgãos colegiados superiores;
2. Criação do Comitê Regional de Governança: Definição de composição, competências e rotinas;
3. Elaboração do Plano de Governança Regionalizada (PGR): Estabelecimento de metas, indicadores e planos de ação anuais;
4. Implantação da Matriz de Riscos Administrativos: Identificação, análise e mitigação de riscos;

5. Desenvolvimento do Painel de Indicadores Regionais: Monitoramento de desempenho e transparência;
6. Capacitação de gestores e servidores: Formação continuada em governança pública.

7. CONCLUSÃO

A Política de Governança para as Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas constitui um produto técnico de natureza normativa, com potencial de impacto institucional. Em que, sua implementação pode contribuir para o fortalecimento da Gestão Universitária, para a racionalização dos processos administrativos e para a cultura de governança pública orientada a resultados.

Desta forma, o produto apresenta capacidade de aplicação institucional e possibilidade de replicação em outras instituições públicas de educação superior.

8. REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2014.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. Resolução nº 002/2012 – CONCUR, de 18 de maio de 2012. Cáceres, MT: UNEMAT, 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2022–2028.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. Regimento Geral da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. Resolução nº 049/2016 – CONSUNI. Cáceres, MT: UNEMAT, 2016.

PRODUTO TÉCNICO: POLÍTICA DE GOVERNANÇA PARA AS DIRETORIAS DE UNIDADES REGIONALIZADAS ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

POLÍTICA DE GOVERNANÇA PARA AS DIRETORIAS DE UNIDADES REGIONALIZADAS ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

CAPÍTULO I – DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Política institui os princípios, diretrizes, mecanismos e estrutura de governança administrativa regionalizada no âmbito da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, aplicável às Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas (DURA) e aos órgãos correlatos.

Art. 2º A Política de Governança da DURA tem como finalidade assegurar que as ações administrativas regionais estejam alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2022–2028), promovendo a eficiência, a transparência, a descentralização responsável e a integração entre os campi e a Administração Central.

Art. 3º A Governança da DURA orienta-se pelos princípios constitucionais da administração pública e pelas boas práticas de governança pública, com base nas diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), do Decreto nº 9.203/2017, e nas normas internas da UNEMAT.

CAPÍTULO II – DOS PRINCÍPIOS

Art. 4º A Governança da DURA observará os seguintes princípios:

I – Descentralização responsável, com autonomia administrativa e corresponsabilidade institucional;

II – Eficiência e eficácia na execução das políticas regionais e uso dos recursos públicos;

III – Transparência e accountability, com ampla divulgação de resultados, indicadores e prestações de contas;

IV – Ética, integridade e equidade nas decisões e relações institucionais;

- V – Sustentabilidade administrativa e ambiental, em consonância com o PDI;
- VI – Planejamento participativo e colegiado, assegurando a representação de docentes, técnicos e discentes;
- VII – Gestão de riscos e controles internos, garantindo segurança administrativa e conformidade legal;
- VIII – Alinhamento estratégico, integrando as metas regionais aos objetivos institucionais da UNEMAT.

CAPÍTULO III – DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA REGIONAL

Art. 5º A estrutura de governança das Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas é composta por:

- I – Colegiado Regional;
- II – Diretoria de Unidade Regionalizada Político-Pedagógica e Financeira (DPPF);
- III – Diretoria de Unidade Regionalizada Administrativa (DURA)
- IV – Comitê Regional de Governança (CRG);
- V – Rede de Interlocutores de Governança Regional (RIGR).

Art. 6º O Comitê Regional de Governança (CRG) é órgão técnico-consultivo vinculado ao Colegiado Regional, responsável por propor, acompanhar e avaliar as ações de governança administrativa, orçamentária e patrimonial nos campi.

Art. 7º O Comitê Regional de Governança será composto por:

- o Diretor da DURA (presidente);
- supervisores dos setores;
- um representante docente;
- um representante discente;

Parágrafo único. O Comitê reunir-se-á, ordinariamente, a cada trimestre e, extraordinariamente, sempre que convocado por seu presidente.

CAPÍTULO IV – DAS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA

Art. 8º São diretrizes da Governança da DURA:

- I – Promover a integração sistêmica entre as ações regionais e o planejamento institucional;
- II – Fortalecer os mecanismos de coordenação entre DURA, DPPF, Pró-Reitorias e Reitoria;
- III – Estabelecer processos padronizados de planejamento, execução e avaliação das atividades administrativas e financeiras;
- IV – Implantar mecanismos de gestão de riscos e controle interno, em consonância com a Unidade de Controle Interno e a Auditoria da UNEMAT;
- V – Fomentar a inovação administrativa, a digitalização de processos e o uso de dados para tomada de decisão;
- VI – Implementar indicadores de desempenho e resultados das unidades regionais;
- VII – Garantir transparência ativa e acesso público às informações de gestão;
- VIII – Estimular a capacitação continuada dos gestores e servidores das DURA em governança pública e gestão estratégica.

CAPÍTULO V – DOS MECANISMOS DE GESTÃO E CONTROLE

Art. 9º A DURA adotará mecanismos de gestão de riscos, monitoramento de desempenho e avaliação de resultados, compatíveis com as metas do PDI e com as diretrizes da Reitoria.

Art. 10. Ficam instituídos os seguintes instrumentos de apoio à governança:

- I – Plano de Governança Regionalizada (PGR): documento que consolida metas, indicadores e planos de ação anuais das DURA;
- II – Matriz de Riscos Administrativos e Patrimoniais: identifica, avalia e mitiga riscos operacionais e financeiros das unidades regionais;
- III – Painel de Indicadores Regionais (PIR): sistema de acompanhamento de resultados e transparência;
- IV – Relatório Anual de Governança Regional (RAGR): relatório consolidado de desempenho e conformidade.

Art. 11. O monitoramento e a avaliação dos resultados das DURA serão conduzidos de forma participativa, com periodicidade anual, sob supervisão da Reitoria e do Colegiado Regional.

CAPÍTULO VI – DA CULTURA E DOS INTERLOCUTORES DE GOVERNANÇA

Art. 12. A cultura de governança será promovida por meio da Rede de Interlocutores de Governança Regional (RIGR), composta por servidores indicados pelos setores administrativos e acadêmicos dos campi.

Art. 13. Compete aos interlocutores de governança:

- I – Disseminar as boas práticas de gestão e governança na unidade;
- II – Apoiar o Comitê Regional de Governança na coleta de dados e informações;
- III – Participar de capacitações e repassar conhecimentos às equipes locais;
- IV – Colaborar na implementação das políticas de integridade, transparência e riscos.

CAPÍTULO VII – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. As DURA deverão adequar suas práticas e processos a esta Política no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar de sua publicação.

Art. 15. Casos omissos e situações excepcionais serão resolvidos pelo Conselho Universitário (CONSUNI), ouvido o Colegiado Regional.

Art. 16. Esta Política entra em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho Universitário, revogadas as disposições em contrário.

FUNDAMENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Base legal e normativa:

Estatuto da UNEMAT – Resolução nº 002/2012 – CONCUR

Regimento Geral da UNEMAT – Resolução nº 049/2016 – CONSUNI

PDI 2022–2028 – Eixo 1: Gestão e Governança Institucional

Decreto Federal nº 9.203/2017

Justificativa para a Implementação de um Modelo de Governança na Diretoria de Unidade Regionalizada Administrativa (DURA)

A Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, instituição pública multicampi, caracteriza-se por sua complexa estrutura administrativa e geográfica, que exige mecanismos eficientes de coordenação, descentralização responsável e integração entre os campi e a administração central.

Nesse contexto, a Diretoria de Unidade Regionalizada Administrativa (DURA) desempenha papel estratégico na execução das políticas institucionais e na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros das unidades regionais.

A implementação de um Modelo de Governança Administrativa Regionalizada visa dotar a DURA de um sistema estruturado de gestão, monitoramento e tomada de decisão, capaz de assegurar maior eficiência, transparência e efetividade nas ações sob sua responsabilidade. Trata-se de um instrumento de modernização administrativa, em consonância com os princípios e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2022–2028), com as boas práticas de governança pública preconizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) e pelo Decreto Federal nº 9.203/2017.

1. Fundamentação

O Estatuto (Res. 002/2012 – CONCUR) e o Regimento Geral (Res. 049/2016 – CONSUNI) da UNEMAT estabelecem a DURA como órgão executivo responsável pela gestão administrativa e patrimonial das unidades regionais, em articulação com o Diretor Político-Pedagógico e Financeiro (DPPF). Entretanto, a ausência de um modelo formal de governança tem gerado desafios quanto à padronização de processos, à transparência das ações, à gestão de riscos e à avaliação de resultados.

Nesse cenário, a instituição de uma Política de Governança para a DURA possibilita a consolidação de um ambiente de gestão orientado por resultados, com maior clareza de papéis, definição de fluxos decisórios e fortalecimento da autonomia administrativa com responsabilidade institucional.

2. Benefícios diretos para a Diretoria Administrativa (DURA)

a) Fortalecimento da gestão e da autonomia regional

O modelo de governança permite que a DURA atue com autonomia técnica e administrativa dentro de parâmetros institucionais bem definidos, ampliando sua

capacidade de planejar, executar e monitorar ações locais, reduzindo a dependência excessiva da Reitoria e das Pró-Reitorias.

b) Melhoria na eficiência e racionalização de processos

A adoção de fluxos padronizados, matrizes de responsabilidade e indicadores de desempenho aumenta a previsibilidade e a eficiência das rotinas administrativas. Isso resulta em melhor uso dos recursos públicos, redução de retrabalho e maior agilidade na prestação de serviços à comunidade acadêmica.

c) Integração entre planejamento, orçamento e execução

Com o modelo de governança, a DURA passa a alinhar suas ações ao planejamento estratégico institucional, conectando o PDI 2022–2028, o orçamento regional e os planos anuais de trabalho, o que garante coerência entre metas, recursos e resultados.

d) Gestão de riscos e controle interno

A criação de instrumentos como a Matriz de Riscos Administrativos e o Plano de Governança Regional favorece a antecipação e mitigação de problemas que impactam a execução orçamentária, os contratos, a infraestrutura e os recursos humanos, promovendo segurança administrativa e conformidade legal.

e) Transparência e credibilidade institucional

A implantação de painéis de indicadores e relatórios de governança contribui para o fortalecimento da transparência ativa, da prestação de contas e da imagem institucional da DURA junto à comunidade acadêmica, aos órgãos de controle e à sociedade.

f) Cultura de cooperação e profissionalização da gestão

A constituição de um Comitê Regional de Governança e de uma Rede de Interlocutores de Governança estimula a participação dos servidores, promove o compartilhamento de boas práticas e consolida uma cultura organizacional de responsabilidade, ética e inovação.

g) Base para decisões estratégicas

O modelo proporciona informações gerenciais consolidadas, facilitando a tomada de decisão baseada em evidências, o que aprimora o planejamento de investimentos, contratações, manutenção de infraestrutura e alocação de pessoal.

3. Alinhamento institucional e resultados esperados

O modelo de governança para a DURA está alinhado ao Eixo 1 – Gestão e Governança Institucional do PDI 2022–2028, contribuindo diretamente para os objetivos estratégicos de:

Fortalecer a gestão descentralizada e participativa nos campi;

Promover a transparência e a integridade institucional;

Aprimorar a eficiência administrativa e financeira;

Desenvolver sistemas de controle, monitoramento e avaliação;

Valorizar o servidor e a cultura de resultados.

A médio prazo, a implementação do modelo permitirá que as DURA se tornem núcleos regionais de governança pública, sustentados por processos claros, decisões baseadas em dados e gestão de resultados, reforçando a confiança da comunidade universitária e a legitimidade da UNEMAT perante o Estado e a sociedade.

4. Conclusão

A implantação do Modelo de Governança para a Diretoria de Unidade Regionalizada Administrativa representa um passo decisivo para o aperfeiçoamento da gestão multicampi da UNEMAT.

Mais do que uma medida técnica, trata-se de um instrumento de fortalecimento institucional, que transforma a Diretoria de Unidade Regionalizada Administrativa em uma unidade estratégica de governança pública, capaz de garantir eficiência, transparência, sustentabilidade e integração à gestão universitária

IMPACTOS

I. Impacto social: manifesta-se no aprimoramento da gestão pública universitária, ao promover maior transparência, eficiência, responsabilização e controle social na administração de recursos públicos. Ao fortalecer a governança administrativa em uma universidade multicampi, o produto contribui para a melhoria indireta da qualidade dos serviços educacionais ofertados à sociedade, reduzindo assimetrias regionais de gestão e ampliando a capacidade institucional de resposta às demandas sociais do Estado de Mato Grosso.

II. Impacto educacional: contribui ao qualificar a gestão administrativa que sustenta as atividades-fim da universidade (ensino, pesquisa e extensão). A Política de Governança para as Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas possibilita a melhoria da educação superior pública ao criar condições institucionais mais eficientes, integradas e alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), favorecendo a continuidade das ações acadêmicas, a permanência estudantil e o fortalecimento da gestão educacional em contexto multicampi.

III. Impacto tecnológico: apresenta impacto tecnológico ao estruturar e disseminar práticas de governança pública como uma tecnologia social e organizacional aplicada à gestão universitária. Essa Política de Governança sistematiza instrumentos, métodos e fluxos de decisão que podem ser replicados em outras instituições públicas de ensino superior, contribuindo para o desenvolvimento institucional e regional por meio da inovação na gestão pública.

IV. Impacto econômico: decorre da maior eficiência administrativa proporcionada pela implementação da Política de Governança das Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas. Ao aprimorar o planejamento, a gestão de riscos, o monitoramento de resultados e a integração entre unidades regionais e a administração central, a política contribui para o uso mais racional dos recursos públicos, redução de desperdícios, mitigação de riscos financeiros e melhoria da alocação orçamentária, gerando ganhos econômicos diretos e indiretos para a instituição.

V. Impacto sanitário: não se aplica, uma vez que o produto técnico possui natureza administrativa e institucional, não estando diretamente relacionado à formulação ou à gestão de políticas específicas da área da saúde ou sanitária.

VI. Impacto cultural: contribuição para a formação de pessoas qualificadas para o desenvolvimento cultural, formulando políticas culturais e ampliando o acesso à cultura e ao conhecimento. Desenvolvimento de projetos que incentivam e fortaleçam processos

de participação social e formação, visando o respeito à diversidade, à pluralidade identitária e à tolerância social.

VII. Impacto artístico: não se aplica, considerando que o produto técnico não em como finalidade a formação artística ou o desenvolvimento de produtos ou propostas voltadas ao campo das artes.

VIII. Impacto profissional: contribuição para a formação e qualificação de gestores públicos e profissionais técnicos da educação superior, ao introduzir práticas modernas de governança pública, planejamento e controle administrativo. Favorece também mudanças na forma de exercício da gestão universitária, promovendo maior profissionalização, padronização de procedimentos e fortalecimento das competências gerenciais, com potencial de reconhecimento institucional e replicação em outros contextos organizacionais.

IX. Impacto legal: aprimoramento da normatização interna e na conformidade dos processos administrativos às diretrizes legais e regulatórias da administração pública. O produto contribui para a padronização de procedimentos, redução de riscos jurídicos e fortalecimento da segurança institucional, oferecendo suporte normativo à atuação dos gestores e ampliando a aderência às boas práticas de governança e controle do setor público.

X. Impacto ambiental e desenvolvimento territorial: não se aplica, pois o produto técnico não trata diretamente de políticas ambientais ou de gestão de ecossistemas, ainda que possa gerar efeitos indiretos por meio do aprimoramento da governança institucional.

XI. Outros impactos (aderência ao Programa): gera impactos alinhados às características do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, ao materializar a aplicação prática do conhecimento produzido na formação do egresso. A Política de Governança das Diretorias de Unidades Regionalizadas Administrativas fortalece a inserção profissional do egresso, amplia a relevância institucional da pesquisa aplicada e potencializa a atuação da universidade junto às comunidades regionais, por meio do aprimoramento de produtos, processos e serviços administrativos.