



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas (FACE)
Departamento de Administração (ADM)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública

WLADIANA MARIA LENDENGUES DE OLIVEIRA

Percepção de gestores sobre adoção de práticas de governança pública de
uma instituição de perícia oficial

Brasília – DF

2025

Wladiana Maria Lendengues de Oliveira

Percepção de gestores sobre adoção de práticas de governança pública de uma instituição de perícia oficial

Trabalho de conclusão de curso (artigo) apresentado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Governança em Segurança Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lana Montezano

AGRADECIMENTOS

À prof. ^a Lana, quem me orientou e fez várias sugestões para aperfeiçoar a pesquisa;

Aos participantes da pesquisa, que dedicaram um pouco do seu tempo e atenção para responder o questionário;

À minha família, especialmente minha esposa, pelo apoio durante o período que precisei dedicar para a elaboração desse trabalho, inclusive durante férias, feriados e fins de semana.

Percepção de gestores sobre adoção de práticas de governança pública de uma instituição de perícia oficial

Wladiana Maria Lendengues de Oliveira

Resumo: A implementação da boa governança organizacional é um processo com diferentes estágios e requisitos. Sendo assim, é importante que a maturidade da governança pública seja avaliada, de forma a orientar as futuras ações. O presente estudo avaliou a percepção dos gestores sobre as políticas e práticas de governança de uma organização de segurança pública, com o objetivo de apontar eventuais lacunas e fornecer elementos para melhoria da governança organizacional. Foi utilizado o questionário validado por Oliveira e Resende Junior (2020) e os participantes eram gestores de uma organização de perícia criminal estadual. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. O formulário aplicado continha 58 itens que avaliavam a governança organizacional, e a resposta era dada por uma escala likert de 1 a 7, além de uma pergunta aberta para sugestões para melhoria da governança. A média dos escores foi calculada e classificada entre concordância ou discordância. Também foi feita pesquisa documental sobre as políticas de governança existentes na organização. O perfil da organização obtido aponta que há adesão ao padrão comportamental ético esperado, bem como controle financeiro-orçamentário robusto e controle do cumprimento às normativas. As lacunas apontaram a necessidade e importância de capacitação sobre governança pública, bem como futuras pesquisas sobre a maturidade da governança em organizações de segurança pública.

Palavras-chave: governança pública; segurança pública; maturidade; governança organizacional.

Abstract: The implementation of public governance is a process with distinct stages and requirements. Therefore, it is important to assess the maturity of public governance to guide future actions. This study assessed the existence of public governance policies and practices in a law enforcement institution, with the aim of identifying potential gaps and providing elements for improving organizational governance. The questionnaire validated by Oliveira and Resende Junior (2020) was used, and the participants were managers of a state-level forensic government agency. This is a descriptive study with a quantitative and qualitative approach. The questionnaire applied contained fifty-eight items that assessed public governance, and the response was given on a Likert scale from 1 to 7, in addition to an open-ended question for suggestions for improving governance. The average score was calculated and classified as agreeing or disagreeing. Documental research was also conducted into the organization's existing governance policies. The profile obtained indicates that there is adherence to ethical behaviors, as well as robust financial-budgetary control and control of compliance with regulations. The gaps highlighted the need for and importance of training on public governance, as well as future research on the maturity of governance in public security organizations.

Keywords: public governance; forensic government agency; organizational governance.

1. INTRODUÇÃO

No modelo atual de gestão pública, há maior foco em alinhar as práticas da administração pública com as expectativas dadas pela sociedade civil. Também, houve a criação de mecanismos de acesso à informação e normativas determinando maior transparência dos órgãos e agentes públicos, de forma a possibilitar responsabilização efetiva dos agentes públicos (Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022). Sendo assim, a governança pública, definida como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017), engloba políticas e práticas importantes para esse novo modelo de gestão pública. O conceito supracitado, conforme consta no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, voltado para a administração pública federal, cristaliza a concepção de governança pública e com isso, demonstra a relevância de suas práticas nas diversas organizações públicas, independentemente do nível e esfera.

A implementação da governança não é apenas uma obrigação legal para as instituições públicas, ela traz benefícios para a instituição e os cidadãos. A Federação Internacional de Contadores (IFAC) compilou os possíveis benefícios da boa governança pública, incluindo, mas não limitando-se a: garantir a entrega de serviços de qualidade e efetivos aos cidadãos; aquisição e uso de informação para apoiar as tomadas de decisão; definição de processos, papéis, responsabilidades e limites de poder; controle financeiro-orçamentário robusto e responsável; promoção de desenvolvimento de lideranças e colaboradores; dentre outros (IFAC, 2014). Também, a implementação da governança pública é um forte mecanismo para melhorar a confiança dos cidadãos nas organizações públicas em geral (Dani et al., 2018). Para as Organizações de Segurança Pública (OSPs), em particular, tem-se que a implementação das práticas e políticas de governança pode contribuir também com a legitimação de suas ações, melhorando a percepção dos cidadãos sobre os serviços prestados (Dani et al., 2018; Lisot, 2012; Salgado, 2021).

Contudo, a implementação desse conjunto de mecanismos não ocorre de forma célere, nem instantânea (Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022), sendo um processo com diferentes estágios e requisitos (IFAC, 2014; Matias-Pereira, 2010). De acordo com Castro, Barbosa Neto e Cunha (2022), os principais obstáculos para

implementação efetiva da governança em uma organização pública são a falta de conhecimento sobre os conceitos principais de governança e a mudança de governo. A falta de capacitação sobre governança também foi apontada como um dos fatores que dificulta a implementação de políticas públicas na área da segurança pública (Trindade, 2015). Portanto, para orientar as ações futuras da implementação da governança, torna-se necessário avaliar a maturidade institucional da organização, evidenciando as práticas e políticas já existentes, bem como as lacunas necessárias para melhoria no modelo e na prestação do serviço.

Destaca-se que, embora a produção sobre governança pública em geral tenha um corpo robusto (Benedicto; Rodrigues; Abbud, 2008; Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022; Lobo; Ferreira, 2022; Ramalho et al., 2021; Severo Peixe; Rosa Filho; Passos, 2018), existem poucos estudos que avaliaram a governança em OSPs. Tem-se que as pesquisas publicadas avaliam aspectos pontuais sobre governança nas OSPs (Lima, 2022; Monteiro, 2022) ou de forma geral sobre as secretarias (Souza, 2011; Trindade, 2015). Contudo, em busca nas bases de dados de produções acadêmicas como Scielo, *Google Scholar* e *Web of Science*, observou-se que a produção é mais limitada quando aplicada para avaliação da governança de instituições de perícia criminal. De fato, até o momento, encontrou-se apenas um estudo desse tipo, que avaliou as práticas de gestão da Polícia Federal, incluindo também a instituição de perícia criminal do órgão (Marcelli, 2013).

Sendo assim, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa – quais práticas de governança são adotadas em organizações de segurança pública que atuam com perícia criminal estadual? Para responder esta pergunta, o objetivo precípua do estudo é avaliar a percepção dos gestores acerca das práticas de governança públicas de um órgão de polícia científica estadual. Com isso, será possível realizar um estudo de caso do diagnóstico para identificar as práticas adotadas e as que podem ser aperfeiçoadas na instituição. Também, fornecer elementos para orientar as ações de capacitação sobre gestão e governança da instituição, bem como às de publicidade e divulgação quanto às políticas já estabelecidas. Desta forma, poderá contribuir para o aperfeiçoamento da governança pública na instituição avaliada, e consequentemente para melhorias na prestação de serviços para a sociedade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

A governança pública organizacional é definida pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no Referencial Básico de Governança Organizacional, como práticas dentro de uma instituição pública que permitem aos gestores avaliarem a situação de demandas. Estas práticas orientam a atuação dos funcionários nas instituições e permitem aos gestores acompanharem atividades de modo a aumentar a eficácia do serviço prestado a sociedade (Brasil, 2020).

Dentre os princípios de governança pública são considerados: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade (accountability) e transparência (Brasil, 2020). Ainda de acordo com o TCU, os mecanismos sugeridos para implementação da governança são Liderança, Estratégia e Controle (Brasil, 2020).

O mecanismo de liderança aborda a atuação dos membros da organização, sejam e contempla a alta administração, conselhos e colegiados da organização. A liderança de uma organização deve estabelecer objetivos e avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo ao objetivo organizacional. Esse mecanismo visa garantir as condições mínimas para exercício da boa governança (Brasil, 2017).

O mecanismo da estratégia propõe a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, assim como os critérios de priorização e alinhamento entre as organizações e partes interessadas. Esse mecanismo visa assegurar que os serviços e produtos sob responsabilidade da organização alcancem o resultado esperado, permitindo uma gestão eficaz e coordenada que contribua para o alcance dos objetivos estabelecidos (Brasil, 2020).

Como consequência dessa estratégia, a implementação de processos estruturados possibilita a mitigação de possíveis riscos, assegurando o alcance dos objetivos institucionais e a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, preservando a legalidade e a economicidade no uso de recursos públicos (IFAC, 2014).

O mecanismo de controle permite o compartilhamento de informações de interesse da sociedade como o planejamento, execução e resultado obtido dos projetos ações e serviços públicos. Esse mecanismo tem por objetivo a prestação de

contas aos cidadãos e estabelecer uma administração de recursos em “conformidade com os princípios éticos, diretrizes estabelecidas pelo governo e normas aplicáveis.” (Brasil, 2020).

Dentre os possíveis benefícios da governança pública, figuram principalmente maior clareza nos serviços prestados, melhoria na tomada de decisão e dos riscos envolvidos e garantia da qualidade e efetividade dos serviços ofertados pela instituição (IFAC, 2014). Logo, percebe-se que o principal propósito da governança é “a melhoria do desempenho organizacional para a geração de valor”, conforme sugerido pelo TCU (2020). Sendo assim, a implementação de políticas e práticas de governança não deve ter um fim em si mesma, e sim, na melhoria dos processos da organização a qual se deseja implementá-la (Brasil, 2020).

Além de elaborar diretrizes sobre governança pública, o TCU também propôs o uso de indicadores para avaliar a maturidade da governança de uma instituição (Brasil, 2014). Esses indicadores foram então utilizados para fundamentar índices de governança de uma instituição. O índice de Gestão e Governança (iGG) foi expandido para englobar também a avaliação de critérios sobre sustentabilidade e responsabilidade ambiental, criando o iESGo – Índice ESG (Environmental, Social and Governance). Para o levantamento, utiliza-se um questionário eletrônico de autoavaliação. As organizações públicas controladas pelo TCU devem participar do levantamento, com o apoio do órgão para preenchimento do questionário.

Ambos os questionários fornecem informações precisas e robustas, fundamentadas em evidências, de acordo com a orientação de preenchimento. Contudo, devido a sua complexidade, pois ambos contam com mais de 100 itens, e considerando também a falta de conhecimento sobre governança e de pessoal qualificado nas instituições (Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022), a aplicação desses modelos de avaliação pode ser difícil em organizações menores.

Além desses questionários, Oliveira e Resende Junior (2020) propuseram um instrumento para avaliação da governança organizacional, direcionada para instituições do setor público. Nesse instrumento, a partir de revisão da literatura e entrevistas com especialistas sobre o tema e gestores de uma organização pública, foram compiladas variáveis relevantes em três categorias principais, quais sejam, “gestão estratégica”, “pessoas” e “accountability” (Oliveira; Resende Junior, 2020).

As afirmações foram incluídas no instrumento de acordo com a prevalência de sua menção pelos entrevistados, sendo assim, refletem a importância do item de acordo com a categoria, bem como a aplicabilidade no contexto do setor público.

Conforme Oliveira e Resende Júnior (2020), na categoria “gestão estratégica”, foram propostas variáveis sobre instância administrativa de apoio à governança, processos organizacionais, apoio tecnológico, práticas de governança, estratégias da organização, gestão de riscos, *stakeholders* e parcerias. Na categoria “pessoas”, as variáveis do instrumento avaliam exercício da liderança, gestão de pessoas, papéis e responsabilidades e padrão comportamental ético. A categoria “accountability” avalia as variáveis transparência, responsabilização e prestação de contas. O instrumento consiste em um questionário com 58 assertivas sobre políticas e práticas de governança organizacional em que o respondente deve assinalar o nível de concordância quanto aos itens utilizando uma escala do tipo *likert* numérica, de 1 a 7, sendo 1 o nível de menor concordância (discordo totalmente) e 7 o nível de maior concordância (concordo totalmente).

2.2 GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

As Organizações de Segurança Pública (OSPs), seja na esfera federal ou estadual, englobam as polícias ostensiva e judiciária, além das instituições de perícia oficial. Logo, as OSPs atuam precipuamente na preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (Brasil, 1988). As polícias ostensivas – sejam na esfera federal, estadual ou municipal – atuam principalmente na prevenção de crime, dada pelo patrulhamento ostensivo de forma a inibir o comportamento criminoso. Ainda, segundo a Constituição Federal de 1988, no modelo de persecução penal brasileiro, a polícia judiciária constitui o órgão investigador das infrações penais, enquanto a perícia oficial – sinônimo de perícia criminal e polícia científica – é responsável pela materialização e análise do corpo de delito. Assim, ambos fornecem elementos para auxiliar a interpretação do juiz e do Ministério Público no julgamento das ações penais (Saad Netto, 2023).

A governança em instituições de segurança pública é fundamental para garantir a ética e a transparência na gestão das organizações (Lisot, 2012). Ademais, as OSPs operam em situações com elevado grau de periculosidade e elevado risco,

sobretudo à integridade física e liberdade de alguém (Stanger, 2013). Sendo assim, se não houver políticas e práticas bem estabelecidas, os servidores e gestores podem provocar eventos negativos, não só aos próprios servidores das instituições como também para a sociedade (Proença Júnior; Muniz; Poncioni, 2009). Também, a implementação da boa governança pode fornecer benefícios para as OSPs, em especial, no controle da criminalidade e na percepção de segurança (Policarpo, 2019).

Ainda, a partir da aplicação de questionário eletrônico com 194 profissionais de diferentes OSPs, foram levantadas possíveis contribuições da adoção da governança pública, tais como: melhoria na transparência e prestação de contas, eficiência operacional, capacitação de profissionais, inovação organizacional, gestão de riscos, prevenção da corrupção e maior confiança da sociedade na OSP (Montezano e Silva, 2025). Nesse estudo, as autoras reforçaram a importância da capacitação dos servidores e engajamento da liderança e partes interessadas para a efetiva implantação da governança organizacional em OSPs. Além disso, outros fatores que asseguram a implantação da governança são a definição do planejamento estratégico e mapeamento de riscos, cultura voltada para governança e implementação e mecanismos de controle interno (Montezano e Silva, 2025).

3. MÉTODO

A pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa para analisar a governança pública em uma instituição de perícia criminal (Marconi; Lakatos, 2017) sob a ótica de gestores. A pesquisa qualitativa permite compreender, acompanhar analisar e obter um diagnóstico dos impactos de políticas sociais e seus impactos em uma dada população. Esse tipo de pesquisa também pode ser usado para auxiliar gestores a implementar novas políticas e processos na administração pública (Borges *et al.*, 2023).

É fundamental ao(a) pesquisador(a) utilizar os métodos e as técnicas de pesquisa qualitativa existentes de modo coerente com o propósito da pesquisa, além de adotar uma conduta ética com os seus pesquisados, escolhendo os métodos e técnicas que mais condizem com seus objetivos investigativos e com esses aspectos éticos (Borges *et al.*, 2023).

A pesquisa realizada adotou a abordagem qualitativa com o objetivo de explorar e interpretar aspectos da percepção dos servidores acerca das políticas de

governança no âmbito da instituição pesquisada. Ainda, a abordagem quantitativa foi utilizada pois o instrumento aplicado possui uma escala numérica para concordância a cerca dos itens de governança. Sendo assim, a apresentação dos resultados foi feita com uso de ferramentas de estatística descritiva. Para Mattar (2001), a abordagem quantitativa permite também avaliar o grau de generalização dos resultados da amostra.

Em relação aos fins, a pesquisa foi caracterizada como exploratória e descritiva (Marconi; Lakatos, 2017). Ela é considerada exploratória porque não foram encontrados outros estudos sobre a governança de instituição de perícia criminal com o mesmo propósito dessa pesquisa. É descritiva, pois o estudo busca compreender a percepção dos servidores, nos níveis estratégico tático e operacional, acerca das práticas de governança da instituição.

Estudos exploratório-descritivos combinados: têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas (Marconi; Lakatos, 2017).

A coleta de dados foi realizada através de um formulário eletrônico elaborado na ferramenta *Google Forms*. Esse formulário foi segmentado em cinco seções. Na primeira, havia a apresentação da pesquisa, as informações referentes à aprovação do projeto de pesquisa pela diretoria de pesquisa da instituição avaliada, bem como pelo encarregado de dados, respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Na segunda, havia perguntas aos participantes sobre conhecimento e participação em capacitações sobre governança pública, bem como se fazia parte da coordenadoria de governança da instituição. Na terceira seção, foram inseridas perguntas sobre o perfil do participante, tais como sobre o tempo no serviço público, tempo na instituição, tempo na função/cargo atual, nível hierárquico da função, município de exercício da função, nível de escolaridade, sexo e idade.

A quarta seção continha as 58 afirmativas conforme o instrumento proposto por Oliveira e Resende Junior (2020), mensuradas com a escala likert de 7 pontos. Também, foi inserida uma pergunta controle, de forma a conferir se os participantes leram as instruções dadas. Além de fornecer um instrumento de forma concisa e precisa, a aplicação desse questionário possibilitou avaliar a percepção do respondente sobre os itens, fornecendo informações sobre eventuais lacunas. Na

quinta seção, foi incluída uma pergunta aberta para que os participantes sugerissem melhorias para a governança do órgão.

No instrumento proposto, os autores categorizaram os itens de avaliação em três grupos: gestão estratégica, pessoas e accountability (Oliveira; Resende Junior, 2020). Na análise dos resultados, para cada item, foi identificada a qual categoria o item pertence e qual a variável de governança avaliada. A relação entre o item, categoria e variável avaliada está disposta no Apêndice A.

Os participantes foram convidados entre os gestores de um órgão de polícia científica estadual e o preenchimento foi feito de forma individual e anonimizada. A coleta das respostas foi feita através de formulário eletrônico disponibilizado por e-mail, durante os meses de fevereiro e março de 2025.

A instituição avaliada é um órgão de perícia oficial estadual, que possui autonomia administrativa e funcional. É responsável pela realização de perícias criminais, os serviços de identificação civil e criminal e a pesquisa e o desenvolvimento de estudos na sua área de atuação.

A estrutura organizacional da instituição, conforme portaria publicada em diário oficial, é dividida entre administração centralizada – composta pela direção geral, diretorias técnicas e administrativas e coordenadorias – e administração descentralizada – composta pelas unidades periciais. Adotou-se o modelo de linha-staff, na qual as diretorias e coordenadorias possuem função primariamente de assessoramento aos gestores da administração centralizada e descentralizada. Hierarquicamente, tanto as diretorias e coordenadorias quanto as unidades periciais subordinam-se ao gabinete da Direção-Geral.

Por meio de consulta ao organograma, também disponível no site institucional, bem como portarias e ordens de serviço, obteve-se uma lista com as unidades gestoras que compõe a administração do órgão em estudo. Considerando o total de unidades gestoras, 10% são de nível estratégico, 52% são de nível tático e 36% são de nível operacional.

Os dados coletados no formulário foram analisados utilizando-se o software *Microsoft Excel* para obtenção da média, desvio-padrão e coeficiente de variação dos escores de cada item e categoria. Considerou-se que o coeficiente de variação

superior a 25% indicava heterogeneidade das respostas, e homogeneidade, quando igual ou inferior a 25%. Para a pergunta aberta contendo sugestões, as respostas foram analisadas e agrupadas conforme o tema mencionado. Para cada item, considerou-se que o grupo concordava com a afirmação se a média fosse superior a 4, e que discordava com a afirmação se a média fosse igual ou inferior a 4.

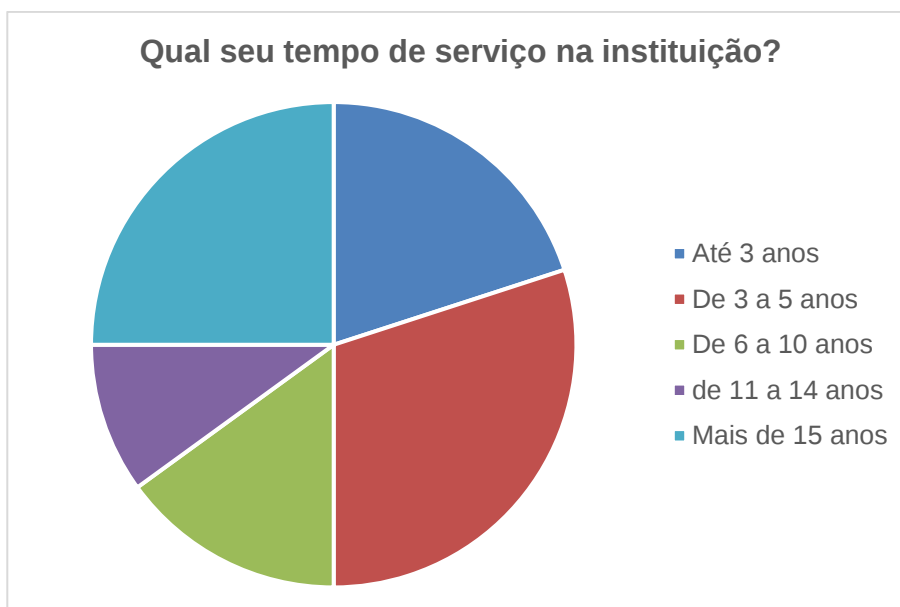
Para comparação com as avaliações feitas pelos gestores, foi feita também a pesquisa documental de processos eletrônicos e publicações em diário oficial do estado, orientada para a busca de políticas de governança descritas no instrumento proposto. Para a pesquisa no diário oficial do estado, foram utilizados os filtros “data fim” para incluir apenas publicações anteriores a janeiro de 2025 e “categoria” para incluir apenas publicações da organização objeto de pesquisa. Para a pesquisa de legislação estadual, como filtro, utilizou-se o campo “texto” incluindo o título da organização.

3.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Foram obtidas 20 respostas do universo de gestores, cerca de 24% do total de gestores, e todas as respostas foram aprovadas, considerando as respostas à pergunta controle.

A maioria dos participantes conhecia o tema “governança pública”, visto que 60% já haviam lido e/ou estudado sobre o tema, embora 55% não tenha participado de capacitação sobre governança pública. Metade dos participantes não tinha vínculo com o setor público antes de ingressar na instituição objeto de pesquisa. Quanto ao tempo de serviço na instituição, não houve prevalência de nenhum grupo, conforme observado na Figura 1. Observou-se que a maioria (75%) atua na função há menos de 3 anos. Além disso, metade dos participantes atuava em funções de nível operacional e 55% dos participantes atuava no interior do estado.

Figura 1 – Tempo de serviço dos participantes na instituição objeto de pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

Quanto ao nível de escolaridade, 95% dos participantes possuíam, pelo menos, pós-graduação a nível de especialização, e não foram observados participantes com doutorado. Finalmente, 70% dos participantes são do gênero masculino e 90% dos participantes possuíam idade entre 25 e 45 anos de idade.

4. RESULTADOS

Esta parte apresenta os resultados obtidos nas coletas do questionário e pesquisa documental para o alcance do objetivo da pesquisa.

4.1 QUESTIONÁRIO

A Tabela 1 apresenta os resultados das médias, desvio padrão e coeficiente de variação, conforme a percepção dos gestores participantes da pesquisa. Observou-se que os itens 28 e 55, que avaliam estratégia da organização (categoria “gestão estratégica”) e responsabilização (categoria “accountability”), respectivamente, obtiveram os maiores escores pelos participantes. Além desses itens, as afirmativas 43 (padrão comportamental ético), 57 (responsabilização), 52 (transparência), 44 (padrão comportamental ético) e 1 (instâncias administrativas de apoio à governança) também obtiveram escore igual ou superior a 5, indicando que o grupo concorda que as práticas descritas ocorrem da organização avaliada. Inversamente, os itens 34 e

37, que avaliam ambos gestão de pessoas (categoria “pessoas”), obtiveram escore inferior a 3, sugerindo que o grupo discorda que as práticas descritas ocorram na organização objeto de pesquisa.

Avaliando a variação entre as respostas, o item 28, que avalia estratégia da organização, foi o que apresentou menor coeficiente de variação (28%), sugerindo maior nível de concordância interna do grupo sobre esse aspecto, mesmo assim ainda representa um valor de heterogeneidade dos participantes. Contudo, o coeficiente de variação do item 34 (62%), que avalia gestão de pessoas, sugere maior nível de discordância interna do grupo.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas da avaliação da governança da organização pesquisada

N	Item	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
1	Existem Comitês Estratégicos ou unidades similares de apoio à governança. (Por Comitês Estratégicos ou unidades de apoio à governança entenda-se instâncias administrativas, como um Comitê composto por diretores, que dão suporte ao Presidente ou dirigente máximo da organização para a realização dos objetivos institucionais).	5	1,7	33%
2	A Auditoria Interna atua como instância de controle na organização.	4,45	1,8	41%
3	A Auditoria Interna atua como instância de governança na organização.	3,8	1,8	47%
4	A gestão da informação é realizada para manter a continuidade das atividades. (Por gestão da informação entenda a padronização e registro das rotinas, dos processos de trabalho, a formalização de manuais e procedimentos, o mapeamento de processos).	4,85	1,5	32%
5	A comunicação interna acontece de forma fluida. (Por comunicação interna entenda o compartilhamento de informações institucionais na organização e fluidez, quando há transmissão e possibilidade de retorno sobre a informação).	3,85	1,7	45%
6	Os departamentos atuam de forma coordenada para o alcance dos objetivos institucionais.	4,15	1,5	37%
7	A infraestrutura tecnológica permite fazer a gestão da informação. (Por infraestrutura tecnológica entenda a disponibilidade de máquinas, equipamentos, sistemas, banco de dados, rede, serviços).	4,9	1,4	29%
8	A estratégia de atuação está definida.	4,65	1,9	40%
9	A estratégia de atuação é executada.	4,55	1,8	39%
10	Há clareza dos resultados a serem alcançados.	4,6	1,8	40%
11	As pessoas conhecem a missão institucional.	4,1	1,9	47%
12	É assegurada a alocação eficiente dos recursos (financeiros, materiais, humanos e tecnológicos) para desenvolvimento das atividades.	4,55	1,8	39%
13	Há objetivos estratégicos definidos.	4,55	1,8	39%
14	Há Planejamento Estratégico formalizado.	4,15	2,2	52%
15	O Planejamento das atividades é revisado	4,2	1,9	45%

N	Item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
	periodicamente.			
16	Realiza-se avaliação de riscos estratégicos e específicos que possam comprometer o alcance dos objetivos da organização. (Por riscos, entenda a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos da organização).	4,1	1,6	38%
17	Os canais de comunicação com as partes interessadas estão estabelecidos. (Por partes interessadas entenda-se: sociedade, pesquisadores, secretarias de governo, instituições de ensino, órgãos de controle, dentre outros que influenciam ou possam influenciar as atividades da organização).	4,15	2,0	48%
18	Há divulgação dos canais de comunicação para as partes interessadas.	4,2	1,8	42%
19	Há incentivo à participação das partes interessadas nas atividades da organização.	4,1	1,8	45%
20	Há ações que busquem conscientizar a sociedade quanto à sua participação nas atividades da organização.	4,5	1,7	37%
21	Há ações com foco no atendimento às necessidades das partes interessadas.	4,65	1,8	39%
22	Há parcerias com outras instituições, integrantes do governo, para alcançar seus objetivos institucionais.	4,95	1,6	32%
23	Há parcerias com outras instituições, de fora do governo, para alcançar seus objetivos institucionais.	4,7	1,5	32%
24	As parcerias são formalizadas.	4,9	1,7	34%
25	São claras as atribuições de cada parte nas parcerias.	4,8	1,6	33%
26	O conhecimento e as práticas adquiridas em regime de parceria são incorporados às atividades.	4,45	1,6	36%
27	Realiza-se controle de desempenho das parcerias.	3,95	1,7	43%
28	A alta direção define as políticas da organização. (Por alta direção entenda-se a autoridade máxima e os dirigentes superiores).	5,55	1,5	28%
29	A alta direção promove a gestão participativa na tomada de decisão. (Por gestão participativa considere a atitude gerencial da alta direção que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho).	4	1,6	41%
30	Há processo formalizado de seleção de pessoas do corpo técnico.	4,45	2,0	46%
31	Os requisitos para ocupar cargos de liderança na organização estão formalizados no arranjo institucional. (Por arranjo institucional entenda lei de criação da organização, decreto regulamentador da estrutura).	3,25	1,7	52%
32	É realizada a capacitação do corpo técnico para desempenho das atividades.	4,15	1,7	42%
33	É realizada a capacitação das lideranças para desempenho das atividades.	3,25	1,4	42%
34	É realizada avaliação de desempenho das lideranças.	2,9	1,8	62%
35	É realizada avaliação de desempenho do corpo técnico.	3,7	1,5	40%
36	São promovidas ações de motivação para atuação na organização.	3,4	1,5	44%

N	Item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
37	Há prática de recompensa pelo desempenho.	2,35	1,4	59%
38	Há prática de punição pelo desempenho.	3,45	1,7	49%
39	As atuais carreiras incentivam a manutenção dos servidores na organização.	4,2	1,6	38%
40	As pessoas têm consciência que sua atividade impacta nos resultados da organização.	4,45	1,7	38%
41	As atribuições e responsabilidades estão claramente definidas.	4,05	1,7	41%
42	Atua-se de acordo com a estrutura formalizada.	4,85	1,6	32%
43	Há comprometimento ético da liderança.	5,2	1,8	35%
44	Há comprometimento ético do corpo técnico.	5,1	1,8	35%
45	Adota-se código de ética adaptado ao contexto de atuação da organização.	4,35	1,8	42%
46	O código de ética é aplicado a todos da organização, corpo técnico e lideranças.	4,5	2,1	46%
47	Ocorre a transparência das informações ao público interno.	4,15	1,8	43%
48	Ocorre a transparência das informações ao público externo.	4,1	1,7	42%
49	As informações divulgadas são compreensíveis ao público a que se destina.	4,6	1,8	39%
50	Ocorre a transparência na tomada de decisão.	3,65	2,0	54%
51	Ocorre a avaliação de satisfação das ações desenvolvidas pela organização.	3,9	1,8	46%
52	O desempenho operacional é monitorado.	5,15	1,8	34%
53	Os indicadores de desempenho estão definidos.	4,2	1,9	45%
54	O desempenho operacional é avaliado periodicamente.	4,5	1,8	39%
55	Há prática de controle da gestão orçamentária e financeira.	5,45	1,6	29%
56	Os conflitos de interesses que possam comprometer os objetivos da organização são gerenciados.	4,5	1,7	38%
57	Há prática de controle quanto ao cumprimento de leis, regulamentos e normas.	5,2	1,6	32%
58	A prestação de contas à sociedade é feita periodicamente.	4,6	2,0	43%

Fonte: elaboração própria, com dados da pesquisa.

A média das respostas foi agrupada de acordo com a categoria e variável na Tabela 2. Considerando as respostas obtidas, tem-se que a organização avaliada apresenta maior escore na categoria “accountability”, com média das respostas sugerindo concordância leve quanto à existência dessas práticas de governança. Já a categoria “pessoas” apresentou os menores escores nas afirmativas, sugerindo lacunas das práticas avaliadas pelas variáveis contidas na categoria, remetendo a maior necessidade de aperfeiçoamento pela organização.

Tabela 2 – Média agrupada por categoria e variável avaliada.

Categorias e variáveis avaliadas	Média das respostas
Accountability	4,50
Prestação de contas	4,60
Responsabilização	5,05
Transparência	4,28
Gestão estratégica	4,48
Apoio tecnológico	4,90
Estratégia da organização	4,60
Gestão de riscos	4,10
Instâncias administrativas de apoio à governança	4,42
Parcerias	4,63
Práticas de governança	4,28
Processos organizacionais	4,35
Stakeholders	4,32
Pessoas	3,98
Exercício da liderança	3,63
Gestão de pessoas	3,54
Padrão comportamental ético	4,79
Papéis e responsabilidades	4,45
Total Geral	4,33

Fonte: elaboração própria, com dados da pesquisa.

Na pergunta aberta, os participantes poderiam sugerir melhorias para a governança da instituição. De todos os participantes, apenas quatro – 20% da amostra – colocaram sugestões. Três das respostas mencionaram a necessidade de capacitação das lideranças/gestores e maior comunicação. A necessidade de planejamento e avaliações periódicas também foi apontada em três das respostas. Isso indica que, mesmo que a maior parte dos participantes tenha conhecimento sobre governança, ainda sentem a necessidade de capacitação e desenvolvimento para sua atuação.

4.2 PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental buscou identificar evidências quanto às práticas adotadas, conforme a percepção dos gestores. Na categoria “gestão estratégica”, observou-se que a instituição possui coordenadorias de assessoramento à alta direção, focadas na atividade técnica do órgão e nas atividades administrativas. Dentre as coordenadorias constituídas, há uma coordenadoria de governança,

responsável também pelas atividades relacionadas à implementação, ao monitoramento e à revisão do plano de integridade e compliance da instituição.

Por meio de decreto estadual, foi determinado que as instituições do poder executivo estadual devem implementar um programa de integridade e compliance. O plano de integridade e compliance da instituição foi elaborado e aprovado, conforme processo eletrônico disponível no sistema de gestão de processos do estado. Nesse plano, foram apresentados também os objetivos estratégicos da instituição, além da análise e tratamento dos riscos levantados.

Nas buscas no diário oficial estadual, foram encontrados procedimentos operacionais padrão, bem como normativas sobre processos administrativos e técnicos do órgão. As normativas são também disponibilizadas para os servidores através da intranet da organização. Ainda, foram encontrados portarias e termos de convênios para formalização da atuação coordenada da organização de estudo e outras organizações públicas.

Na categoria “pessoas”, dentre as políticas mencionadas no instrumento proposto, não foram encontradas publicações em diário oficial de código de ética ou regimento interno da organização. Contudo, a média dos escores dos itens 45 e 46, que menciona o código de ética e sua aplicação, mostra leve concordância quanto a sua aplicação. Porém, a avaliação do grupo sobre aspectos relacionados a um regimento interno indica que há oportunidade de melhoria. O item 31, que trata sobre a formalização dos requisitos para ocupar cargos de liderança, obteve média de escore 3,25, indicando leve discordância quanto à existência da política na organização. Ademais, a média obtida do item 42, que trata da definição das atribuições e responsabilidades, aponta fraca concordância.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os itens com escore superior a 5, observa-se que a percepção dos gestores é de que organização apresenta práticas de controle da gestão orçamentária e financeira e do cumprimento de normativas (leis, regulamentos e normas) bem estruturadas. O desempenho operacional da organização é monitorado e há comprometimento ético da liderança e do corpo técnico do órgão. Ainda, existem

instâncias de apoio à decisão da alta direção, que é responsável por definir as políticas da organização.

Adicionalmente, considerando os itens com escore abaixo de 4, observou-se que há lacunas nas práticas de gestão de pessoas – em especial quanto ao desenvolvimento das lideranças e corpo técnico bem como na gestão por desempenho –, transparência na tomada de decisão, na definição de atribuições e responsabilidades e na comunicação interna da organização. Assim, sugere-se que a implementação de práticas de gestão por desempenho, bem como melhorias no processo de comunicação interna podem contribuir para a maturação da governança institucional.

Comparativamente, na avaliação de Marcelli (2013) de uma OSP similar também apontou que há padrão de comportamento ético por parte dos gestores e servidores, apesar de não haver código de conduta próprio. Ainda, foi levantado que não havia treinamento inicial para os gestores do órgão, reforçando a importância de desenvolvimento das competências das lideranças. Por fim, sugere-se que a aplicação deste instrumento para avaliar a percepção dos servidores da atividade fim também é importante e pode fornecer elementos para melhoria da governança pública na instituição. Destaca-se que o agrupamento dos itens do instrumento por categoria e variável avaliada pode contribuir para a aplicação do questionário em outras organizações públicas.

Como principal limitação deste estudo, tem-se o tamanho da amostra. Isso pode ser oriundo principalmente pela indisponibilidade de tempo dos gestores para participação no estudo, em virtude das diversas atribuições dos gestores no cotidiano. A ausência de participação também pode ser ter sido causada pela falta de capacitação dos gestores sobre governança pública. A necessidade de capacitação foi apontada também pelos participantes, conforme a média de respostas dos itens referente ao exercício da liderança, indicando a importância de futuras capacitações sobre governança pública. Ademais, a formação de servidores com conhecimento sobre as políticas e práticas, bem como mecanismos de implementação da governança, pode contribuir para o aumento da maturidade da governança organizacional.

REFERÊNCIAS

- BENEDICTO, Samuel Carvalho De; RODRIGUES, Ângelo Constâncio; ABBUD, Emerson Luiz. Governança corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2008.
- BORGES, Jacqueline Florindo *et al.* **Manual do pesquisador - métodos e técnicas de pesquisa qualitativa**. Brasília, DF: [s. n.], 2023.
- BRASIL, República Federativa do. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.
- BRASIL, República Federativa do. Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 22 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm.
- BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.
- BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Referencial para Avaliação de Governança de Políticas Públicas**. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2014.
- CASTRO, Mariana Camilla Coelho Silva; BARBOSA NETO, João Estevão; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves Da. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públicos. **Contabilidade Gestão e Governança**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 215–235, 2022.
- DANI, Andreia Carpes *et al.* Efeitos da Qualidade da Governança Pública no Sentimento de Confiança da População em Países da América Latina. **Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 228–238, 2018.
- IFAC, International Federation of Accountants. **International Framework Good Governance in the Public Sector**. New York, NY: International Federation of Accountants, 2014. Guia. Disponível em: <https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/standards/international-framework-good-governance-in-the-public-sector>. Acesso em: 9 mar. 2025.
- LIMA, Alexsandro Rodrigo Rosinski. Iniciativas para a implantação do programa de compliance na polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 21583–21607, 2022.
- LISOT, Altair. Os princípios da governança corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil. **Revista Ordem Pública**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 29–55, 2012.

LOBO, Márcia Germana Alves De Araújo; FERREIRA, Marcelo Benetele. Implantação de compliance no setor público brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], v. 8, n. 11, p. 191–207, 2022.

MARCELLI, Selma. **Governança no setor público: diagnóstico das práticas de gestão da Polícia Federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC**. 2013. 109 f. Dissertação - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/11247>. Acesso em: 16 jan. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MONTEIRO, Claudio Dantas. **A governança das polícias no Brasil e México: estratégias para o desenvolvimento de planos no campo da segurança pública**. 2022. - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/249792>. Acesso em: 9 jan. 2025.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. B. R. Perspectivas da governança em organizações de segurança pública. Encontro Brasileiro de Administração Pública - EBAP 2025, p. 1-15, 2025.

OLIVEIRA, Nildete Dos Passos; RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos. Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 397–426, 2020.

POLICARPO, Erick Alves. **Os impactos das ações de governança na segurança pública: um estudo de caso do município de Belo Horizonte-MG**. 2019. Monografia - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/31761>. Acesso em: 9 jan. 2025.

PROENÇA JÚNIOR, Domício; MUNIZ, Jacqueline; PONCIONI, Paula. Da governança de polícia à governança policial: controlar para saber; saber para governar. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 14–50, 2009.

RAMALHO, Beatriz Almeida *et al.* A aplicação da Governança Corporativa na gestão Pública. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/82>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SAAD NETTO, Cláudio. **O Direito à Prova Pericial no Processo Penal**. São Paulo, SP: Thomson Reuters Brasil, 2023.

SALGADO, Marcelo Odon Archer. **Governança pública – um estudo sobre os**

instrumentos que melhoram o desempenho e fortalecem a confiança nas organizações do setor público. 2021. 65 f. TCC - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2021.

SEVERO PEIXE, Blênio Cezar; ROSA FILHO, Celso Da; PASSOS, Gabriela De Abreu. Governança pública e accountability: Uma análise bibliométrica das publicações científicas nacionais e internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [s. l.], v. 15, n. 36, p. 77–96, 2018.

SOUZA, Bruno César Grossi de. **Governança em segurança pública: capacidade de coordenação das secretarias estaduais de segurança pública.** 2011. Dissertação [s. l.], 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/9589>. Acesso em: 9 jan. 2025.

STANGER, Andreia Cristiane. **Segurança e gestão de riscos na atividade pericial.** 2013. 130 f. Dissertação - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

TRINDADE, Arthur. Estado, governança e segurança pública no Brasil: Uma análise das secretarias estaduais de Segurança Pública. [s. l.], v. 8, n. 4, 2015.

APÊNDICE A

Quadro 1 – Relação entre item, categoria e variável avaliada.

N	Item	Variável
Categoria: Gestão Estratégica		
1	Existem Comitês Estratégicos ou unidades similares de apoio à governança. (Por Comitês Estratégicos ou unidades de apoio à governança entenda-se instâncias administrativas, como um Comitê composto por diretores, que dão suporte ao Presidente ou dirigente máximo da organização para a realização dos objetivos institucionais).	Instâncias administrativas de apoio à governança
2	A Auditoria Interna atua como instância de controle na organização.	Instâncias administrativas de apoio à governança
3	A Auditoria Interna atua como instância de governança na organização.	Instâncias administrativas de apoio à governança
4	A gestão da informação é realizada para manter a continuidade das atividades. (Por gestão da informação entenda a padronização e registro das rotinas, dos processos de trabalho, a formalização de manuais e procedimentos, o mapeamento de processos).	Processos organizacionais
5	A comunicação interna acontece de forma fluida. (Por comunicação interna entenda o compartilhamento de informações institucionais na organização e fluidez, quando há transmissão e possibilidade de retorno sobre a informação).	Processos organizacionais
6	Os departamentos atuam de forma coordenada para o alcance dos objetivos institucionais.	Estratégia da organização
7	A infraestrutura tecnológica permite fazer a gestão da informação. (Por infraestrutura tecnológica entenda a disponibilidade de máquinas, equipamentos, sistemas, banco de dados, rede, serviços).	Apoio tecnológico
8	A estratégia de atuação está definida.	Estratégia da organização
9	A estratégia de atuação é executada.	Estratégia da organização
10	Há clareza dos resultados a serem alcançados.	Estratégia da organização
11	As pessoas conhecem a missão institucional.	Práticas de governança

12	É assegurada a alocação eficiente dos recursos (financeiros, materiais, humanos e tecnológicos) para desenvolvimento das atividades.	Práticas de governança
13	Há objetivos estratégicos definidos.	Estratégia da organização
14	Há Planejamento Estratégico formalizado.	Estratégia da organização
15	O Planejamento das atividades é revisado periodicamente.	Práticas de governança
16	Realiza-se avaliação de riscos estratégicos e específicos que possam comprometer o alcance dos objetivos da organização. (Por riscos, entenda a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos da organização).	Gestão de riscos
17	Os canais de comunicação com as partes interessadas estão estabelecidos. (Por partes interessadas entenda-se: sociedade, pesquisadores, secretarias de governo, instituições de ensino, órgãos de controle, dentre outros que influenciam ou possam influenciar as atividades da organização).	Stakeholders
18	Há divulgação dos canais de comunicação para as partes interessadas.	Stakeholders
19	Há incentivo à participação das partes interessadas nas atividades da organização.	Stakeholders
20	Há ações que busquem conscientizar a sociedade quanto à sua participação nas atividades da organização.	Stakeholders
21	Há ações com foco no atendimento às necessidades das partes interessadas.	Stakeholders
22	Há parcerias com outras instituições, integrantes do governo, para alcançar seus objetivos institucionais.	Parcerias
23	Há parcerias com outras instituições, de fora do governo, para alcançar seus objetivos institucionais.	Parcerias
24	As parcerias são formalizadas.	Parcerias
25	São claras as atribuições de cada parte nas parcerias.	Parcerias
26	O conhecimento e as práticas adquiridas em regime de parceria são incorporados às atividades.	Parcerias
27	Realiza-se controle de desempenho das parcerias.	Parcerias
28	A alta direção define as políticas da organização. (Por alta direção entenda-se a autoridade máxima e os dirigentes superiores).	Estratégia da organização
Categoria: Pessoas		

29	A alta direção promove a gestão participativa na tomada de decisão. (Por gestão participativa considere a atitude gerencial da alta direção que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho).	Exercício da liderança
30	Há processo formalizado de seleção de pessoas do corpo técnico.	Gestão de pessoas
31	Os requisitos para ocupar cargos de liderança na organização estão formalizados no arranjo institucional. (Por arranjo institucional entenda lei de criação da organização, decreto regulamentador da estrutura).	Exercício da liderança
32	É realizada a capacitação do corpo técnico para desempenho das atividades.	Gestão de pessoas
33	É realizada a capacitação das lideranças para desempenho das atividades.	Gestão de pessoas
34	É realizada avaliação de desempenho das lideranças.	Gestão de pessoas
35	É realizada avaliação de desempenho do corpo técnico.	Gestão de pessoas
36	São promovidas ações de motivação para atuação na organização.	Gestão de pessoas
37	Há prática de recompensa pelo desempenho.	Gestão de pessoas
38	Há prática de punição pelo desempenho.	Gestão de pessoas
39	As atuais carreiras incentivam a manutenção dos servidores na organização.	Gestão de pessoas
40	As pessoas têm consciência que sua atividade impacta nos resultados da organização.	Papéis e responsabilidades
41	As atribuições e responsabilidades estão claramente definidas.	Papéis e responsabilidades
42	Atua-se de acordo com a estrutura formalizada.	Papéis e responsabilidades
43	Há comprometimento ético da liderança.	Padrão comportamental ético
44	Há comprometimento ético do corpo técnico.	Padrão comportamental ético
45	Adota-se código de ética adaptado ao contexto de atuação da organização.	Padrão comportamental ético
46	O código de ética é aplicado a todos da organização, corpo técnico e lideranças.	Padrão comportamental ético
Categoria: Accountability		
47	Ocorre a transparência das informações ao público interno.	Transparência
48	Ocorre a transparência das informações ao público externo.	Transparência

49	As informações divulgadas são compreensíveis ao público a que se destina.	Transparência
50	Ocorre a transparência na tomada de decisão.	Transparência
51	Ocorre a avaliação de satisfação das ações desenvolvidas pela organização.	Transparência
52	O desempenho operacional é monitorado.	Transparência
53	Os indicadores de desempenho estão definidos.	Transparência
54	O desempenho operacional é avaliado periodicamente.	Transparência
55	Há prática de controle da gestão orçamentária e financeira.	Responsabilização
56	Os conflitos de interesses que possam comprometer os objetivos da organização são gerenciados.	Responsabilização
57	Há prática de controle quanto ao cumprimento de leis, regulamentos e normas.	Responsabilização
58	A prestação de contas à sociedade é feita periodicamente.	Prestação de contas