



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

DANILA RESENDE DUARTE MARVÃO

**GESTÃO PÚBLICA, GOVERNANÇA E CONTROLE EXTERNO:
UMA ANÁLISE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS**

**Palmas - TO
2024**

DANILA RESENDE DUARTE MARVÃO

**GESTÃO PÚBLICA, GOVERNANÇA E CONTROLE EXTERNO:
UMA ANÁLISE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS**

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mônica Aparecida da Rocha Silva.

**Palmas - TO
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

D812g Duarte Marvão, Danila Resende.
Gestão Pública, Governança e Controle Externo: Uma Análise do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. / Danila Resende Duarte Marvão. – Palmas, TO, 2024.
298 f.
Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2024.
Orientadora : Dr.^a Mônica Aparecida da Rocha Silva
1. Governança. 2. Controle Externo. 3. Tribunais de Contas. 4. iESGo. I.
Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO **TOCANTINS**
CÂMPUS DE **PALMAS**
COLEGIADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Quadra 109 Norte, Avenida NS-15, ALCNO-14 | CEP 77001-090 |
Palmas/TO
(63)3229-4511 | uft.edu.br/gespol | gespol@uft.edu.br



DANILA RESENDE DUARTE MARVÃO

GESTÃO PÚBLICA, GOVERNANÇA E CONTROLE EXTERNO:
UMA ANÁLISE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Mestrado
Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do
Tocantins como requisito para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mônica
Aparecida da Rocha Silva.

Data de aprovação: 11/12/2024

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Mônica Aparecida da Rocha Silva - Orientadora - UFT

Prof. Dr. Waldecy Rodrigues - Membro Interno - UFT

Prof. Dr. André Augusto Salvador Bezerra - Membro Externo - USP

Palmas, TO
2024

	Documento assinado eletronicamente por Monica Aparecida da Rocha Silva, Servidor(a) , em 13/12/2024, às 12:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	Documento assinado eletronicamente por ANDRE AUGUSTO SALVADOR BEZERRA, Usuário Externo , em 18/12/2024, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	Documento assinado eletronicamente por Waldecy Rodrigues, Servidor(a) , em 20/12/2024, às 17:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.uft.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 , informando o código verificador 0377813 e o código CRC 180FF820 .

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 23101.009938/2024-38

SEI nº 0377813

DEDICATÓRIA

Às duas luzes da minha vida: meu filho e meu marido.

Este trabalho é dedicado a vocês. Em meio aos seus próprios desafios, vocês escolheram unir-se aos meus, como uma verdadeira família. Cada momento de apoio, cada palavra de encorajamento e cada gesto de amor foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este sonho. Meu filho, seu sorriso é a força que me impulsiona a seguir em frente, mesmo nos dias mais difíceis.

Meu marido, sua paciência, compreensão e apoio incondicional têm sido meu alicerce. Juntos, enfrentamos as adversidades e celebramos as conquistas, provando que o amor e a união são as maiores forças que podemos ter.

A vocês, que estiveram ao meu lado em cada passo desta jornada, dedico esta dissertação com todo o meu amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força, sabedoria e perseverança que me concedeu ao longo desta jornada. Sem a fé e a orientação divina, este trabalho não teria sido possível.

À Professora Dra. Mônica Aparecida da Rocha Silva, minha orientadora, expresso minha profunda gratidão pelo conhecimento compartilhado, pela paciência e pela orientação constante.

À Márcia Cristina Gonçalves da Cruz, pelo apoio e incentivo nos momentos mais desafiadores. Sua parceria foi fundamental para a concretização deste trabalho.

A todos vocês, meu sincero agradecimento por fazerem parte desta importante etapa da minha vida.

Com gratidão, meu muito obrigada a todos!

RESUMO

No campo da administração pública, a governança é fundamental para assegurar que o Estado cumpra sua missão de forma efetiva. Esse conceito abrange não apenas a capacidade de implementar políticas, mas também de prestar serviços que atendam às necessidades da sociedade (Fukuyama, 2013). No contexto dos Tribunais de Contas, a implementação efetiva da governança é imperativa, pois, além de assegurar a integridade das contas públicas, auxilia no desempenho institucional e fortalece o controle externo. Ademais, o Tribunal de Contas torna-se uma referência de boas práticas para os entes fiscalizados, que o veem como modelo a ser seguido, promovendo uma cultura de transparência e *accountability* no setor público. Entretanto, sabe-se que a gestão pública lida com diversos desafios que, somados à ausência de uma governança efetiva, impactam negativamente a qualidade dos serviços à sociedade e dificultam o cumprimento da missão institucional. Nesse contexto, essa pesquisa teve como objetivo analisar o sistema de governança implementado pelo TCETO com base no questionário iESGo do TCU (2024). Adicionalmente, a análise incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas com atores-chave do Tribunal para entender a percepção sobre a efetividade das práticas de governança. Os resultados demonstraram que o TCETO apresentou seu melhor desempenho na gestão orçamentária e na promoção da capacidade de liderança, com notas superiores a 90% (dentro do estágio "aprimorado", entre 70,01% e 100%), refletindo uma maturidade significativa nessas áreas. Em contraste, foram identificados desafios consideráveis em outros indicadores, como o índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental (iGovSustentAmb), que alcançou apenas 19%, (dentro do estágio inicial, entre 15 - 39,9%), evidenciando a necessidade de melhorias nessa dimensão. Além disso, na percepção dos entrevistados, a ausência de critérios claros para nomeações e a interferência política são fatores que podem comprometer a autonomia institucional e a eficácia do controle externo. A falta de um conselho de governança, previsto em resolução desde 2019, foi igualmente apontada como uma lacuna que enfraquece a estrutura de governança do TCETO. Conclui-se que, apesar dos avanços apresentados pelo TCETO em determinados indicadores, persistem desafios que demandam esforços para fortalecer sua governança e consolidar-se como referência para os entes fiscalizados.

Palavras-chave: Governança, Controle Externo, Tribunais de Contas, iESGo.

ABSTRACT

In the field of public administration, governance is essential to ensure that the State fulfills its mission effectively. This concept encompasses not only the ability to implement policies but also to provide services that meet society's needs (Fukuyama, 2013). In the context of Audit Courts, effective governance implementation is imperative, as it not only ensures the integrity of public accounts but also supports institutional performance and strengthens external control. Moreover, the Audit Court becomes a reference for best practices for audited entities, which view it as a model to follow, fostering a culture of transparency and accountability in the public sector. However, it is well-known that public management faces various challenges that, combined with the absence of effective governance, negatively impact service quality to society and hinder the fulfillment of the institutional mission. In this context, this research aimed to analyze the governance system implemented by TCETO based on the TCU's iESGo questionnaire (2024). Additionally, the analysis included semi-structured interviews with key actors from the Court to understand perceptions of the effectiveness of governance practices. The results demonstrated that TCETO achieved its best performance in budget management and leadership capacity building, with scores above 90% (within the "enhanced" stage, between 70.01% and 100%), reflecting significant maturity in these areas. In contrast, considerable challenges were identified in other indicators, such as the Environmental Sustainability Governance and Management Index (iGovSustentAmb), which reached only 19% (within the initial stage, between 15% and 39.9%), highlighting the need for improvements in this dimension. Furthermore, in the interviewees' view, the absence of clear criteria for appointments and political interference are factors that may compromise institutional autonomy and the effectiveness of external control. The lack of a governance council, mandated by a resolution since 2019, was also pointed out as a gap that weakens TCETO's governance structure. In conclusion, although TCETO has shown progress in certain indicators, challenges remain that require efforts to strengthen its governance and establish itself as a reference for audited entities.

Keywords: *Governance, External Control, Courts of Auditors, iESGo.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
TCETO	Tribunal de Contas do Estado do Tocantins
ATRICON	Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil
TCU	Tribunal de Contas da União
ONU	Organização das Nações Unidas
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
EFS	Entidade Fiscalizadora Superior
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IIA	Instituto de Auditores Internos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
INTOSAI	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo metodológico da pesquisa.....	26
Figura 2 - Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas.....	35
Figura 3 - Categorização de respostas e curva exponencial para definição dos limites.....	36
Figura 4 - Fluxo do processo de seleção dos artigos.....	70
Figura 5 - Mapa com os principais achados na RSL sobre governança pública, e relação com a efetividade das políticas públicas citados nos artigos.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado do Índice ESG do TCETO.....	108
Gráfico 2 - Resultado do Índice iES do TCETO.....	112
Gráfico 3 - Resultado do Índice iGovSustentAmb do TCETO	113
Gráfico 4 - Resultado do Índice iGovSustentSocial do TCETO.....	115
Gráfico 5 - Resultado do Índice iGG do TCETO.....	122
Gráfico 6 - Resultado do Índice iGovPub do TCETO.....	123
Gráfico 7 - Resultado do Índice iGovPessoas do TCETO.....	125
Gráfico 8 - Resultado do Índice iGestPessoas do TCETO.....	127
Gráfico 9 - Resultado do Índice iGovTI do TCETO.....	130
Gráfico 10 - Resultado do Índice iGestTI do TCETO.....	132
Gráfico 11 - Resultado do Índice iGovContratações do TCETO.....	134
Gráfico 12 - Resultado do Índice iGestContratações do TCETO.....	137
Gráfico 13 - Resultado do Índice iGovOrcament do TCETO.....	139
Gráfico 14 - Resultado do Índice iGestOrcament do TCETO.....	141
Gráfico 15 - Tempo de serviço dos entrevistados no TCETO.....	142
Gráfico 16 - Gênero dos entrevistados no TCETO.....	143
Gráfico 17 - Categoria dos entrevistados no TCETO.....	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de governança vs. Países.....	19
Quadro 2 - Relação de objetivos específicos, as técnicas de coleta e os métodos de análise de dados.....	25
Quadro 3 - Relação de documentos para pesquisa documental.....	30
Quadro 4 – Opções de resposta do questionário iESGo do TCU.....	33
Quadro 5 - Legenda de indicadores do Questionário iESGo do TCU.....	37
Quadro 6 – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	42
Quadro 7 - Categorias e principais apontamentos dos entrevistados.....	47
Quadro 8 - Descrição das categorias dos entrevistados.....	48
Quadro 9 - Estrutura de análise da segunda etapa.....	49
Quadro 10 – Entidades Fiscalizadoras Superiores – EFS por país.....	61
Quadro 11 - Combinação de palavras-chave utilizadas para a pesquisa nas bases de dados....	73
Quadro 12 - Critérios de inclusão e exclusão.....	75
Quadro 13 - Artigos selecionados para a pesquisa e critério de inclusão/exclusão.....	76
Quadro 14 - Distribuição de artigos por periódicos.....	80
Quadro 15 - Distribuição de artigos por país.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, no período 2018-2022.....	27
Tabela 2 - Pesquisa realizada no <i>Google Scholar</i> , no período 2018-2022.....	28
Tabela 3 - Pesquisa realizada na base de dados <i>Scielo</i> , no período 2018-2022.....	29
Tabela 4 - Pesquisa realizada na base de dados <i>Web of Science</i> , no período de 2018 a 2022.....	29
Tabela 5 – Número de artigos localizados e duplicados.....	74
Tabela 6 - Distribuição dos artigos ao longo do tempo.....	79
Tabela 7 - Resumo dos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.....	94
Tabela 8 – Resultado do indicador ESG do TCETO.....	96
Tabela 9 – Resultado do indicador iES do TCETO.....	109
Tabela 10 – Resultado do indicador iGovSustentAmb do TCETO.....	112
Tabela 11 – Resultado do indicador iGovSustentSocial.....	114
Tabela 12 – Resultado do indicador iGG do TCETO.....	116
Tabela 13 – Resultado do indicador iGovPub do TCETO.....	122
Tabela 14 – Resultado do indicador iGovPessoas do TCETO.....	124
Tabela 15 – Resultado do indicador iGestPessoas do TCETO.....	126
Tabela 16 – Resultado do indicador iGovTI do TCETO.....	128
Tabela 17 - Resultado do indicador iGestTI do TCETO.....	131
Tabela 18 - Resultado do indicador iGovContratações do TCETO.....	133
Tabela 19 - Resultado do indicador iGestContratações do TCETO.....	136
Tabela 20 - Resultado do indicador iGovOrcament do TCETO.....	138
Tabela 21 - Resultado do indicador iGestOrcament do TCETO.....	140

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivos	23
1.1.1 Objetivo Geral	23
1.1.2 Objetivos Específicos	23
1.2 Justificativa	23
1.3 Procedimentos metodológicos	24
1.4.1 Caracterização da Pesquisa	24
1.4.2 Coleta de Dados	26
1.4.2.1 Pesquisa bibliográfica.....	27
1.4.2.2 Pesquisa documental.....	30
1.4.2.3 Aplicação do questionário de autoavaliação “iESGo” do TCU	32
1.4.2.4 Entrevista semiestruturada.....	41
1.4.2.5 Desafios e limitações para a realização das entrevistas.....	44
1.4.3 Análise e Interpretação dos Dados	45
1.4.4 Aspectos éticos da pesquisa	50
2 GESTÃO PÚBLICA, GOVERNANÇA E CONTROLE EXTERNO: CONTEXTO E TEORIA	52
2.1 Governança e implementação de Políticas Públicas	53
2.2 Origem da Governança	56
2.3 A Governança no Brasil	58
2.4 A Governança no setor Público	59
2.5 As Entidades Fiscalizadoras Superiores - EFS e os Tribunais de Contas	61
2.6 Governança nos Tribunais de Contas	63
2.7 Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.....	64
2.8 Legislação sobre Governança	66
3 GOVERNANÇA PÚBLICA E A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	70
3.1 Fase de Aquisição e Seleção de artigos	71
3.1.1 Etapa de Pesquisa de material	71
3.1.2 Etapa de Seleção de material.....	74
3.1.3 Análise Descritiva	79
3.1.3.1 Artigos ao longo do tempo	79
3.1.3.2 Artigos em periódicos.....	80
3.1.3.3 Artigos por país	81
3.2 Análise de conteúdo dos materiais selecionados.....	81

3.2.1 Área temática 1: Utilização de critérios e indicadores de governança e a relação com a efetividade das políticas públicas	82
3.2.2 Área temática 2: O princípio da participação popular da governança e a efetividade das políticas públicas.....	82
3.2.3 Área temática 3: Governança em tempos de crise e a relação com a efetividade das políticas públicas	83
3.2.4 Área temática 4: Autonomia e centralização no contexto da governança e a relação com a efetividade das Políticas Públicas.....	84
3.2.5 Área temática 5: Institucionalização excessiva, governança e a efetividade das Políticas Públicas.....	85
3.2.6 Área temática 6: Partes interessadas, governança e a efetividade das Políticas Públicas	86
3.2.7 Área temática 7: A baixa efetividade da governança e reflexos nas Políticas Públicas	86
3.2.8 Área temática 8: O papel do controle externo na governança e na efetividade das políticas públicas.....	87
3.2.9 Área temática 9: Equidade, Direitos Humanos, Governança e a efetividade das políticas públicas.....	87
3.2.10 Área temática 10: A governança no enfrentamento de problemas públicos emergentes e a efetividade de políticas públicas.....	88
3.2.11 Área temática 11: Despesas públicas e planejamento estratégico no contexto da governança e a efetividade de políticas públicas.....	89
4 ANÁLISE DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS.....	93
4.1 Os mecanismos de Governança do TCETO e sua comparação com o iESGo do TCU	93
4.1.1. Índice ESG	95
4.1.2 Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social - iES.....	109
4.1.3 Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental – iGovSustentAmb	112
4.1.4 Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social - iGovSustentSocial..	114
4.1.5 Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas - iGG.....	116
4.1.6 Índice de Governança Pública Organizacional – iGovPub	122
4.1.7 Índice de Governança e Gestão de pessoas – iGovPessoas.....	123
4.1.8 Índice de Gestão de Pessoas – iGestPessoas	125
4.1.9 Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação - iGovTI	127
4.1.10 Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação - iGestTI.....	130
4.1.11 Índice de Governança e Gestão de Contratações - iGovContratações	133
4.1.12 Índice de Gestão de Contratações – iGestContratações	135

4.1.13 Índice de Governança e Gestão Orçamentárias – iGovOrcament	138
4.1.14 Índice de Gestão Orçamentária – iGestOrcament	140
4.2 Percepção dos entrevistados sobre o Sistema de Governança do TCETO	141
4.2.1 Perfil dos Respondentes	142
4.2.2 Percepção sobre a “Boa Governança”	144
4.2.3 Percepção sobre a Gestão de Pessoas e os critérios de Nomeação no TCETO	154
4.2.4 Percepção sobre a Gestão de Pessoas e a Capacitação Contínua no TCETO	158
4.2.5 Percepção sobre a Tecnologia da Informação e a Segurança da Informação no TCETO	161
4.2.6 Percepção sobre as Contratações Públicas realizadas pelo TCETO	164
4.2.7 Percepção sobre a Gestão Orçamentária e Financeira no TCETO	167
4.2.8 Percepção sobre a Gestão da Sustentabilidade Ambiental no TCETO.	169
4.2.9 Percepção sobre a Gestão da Sustentabilidade Social no TCETO.	173
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
REFERÊNCIAS	183
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO - iESGo do TCU	200
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	231
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	232
APÊNDICE D - CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO	233
APÊNDICE E - FASES DE ENTREVISTA.....	234
APÊNDICE F – NOTA TÉCNICA TCETO	235

1 INTRODUÇÃO

O aumento da desigualdade social e a baixa confiança dos cidadãos no governo¹ reforçam a necessidade de uma governança efetiva por meio de políticas públicas efetivas e sensíveis às necessidades da população. Nesse cenário, as organizações de controle externo desempenham um papel fundamental, pois a sua atuação não apenas impulsiona outras organizações, mas também contribui significativamente para o aprimoramento das políticas públicas.

A exemplo dos Tribunais de Contas dos Estados (TCE's) e do Ministério Público, essas organizações de controle externo, atuam como mecanismos essenciais de supervisão e fiscalização das ações governamentais e das políticas públicas. O TCE, por exemplo, tem a responsabilidade de examinar a legalidade e legitimidade dos atos administrativos, bem como avaliar a eficiência e efetividade dos gastos públicos. Por sua vez, o Ministério Público possui a missão de proteger os direitos da coletividade, combatendo atos de improbidade, defendendo o patrimônio público e promovendo a responsabilização de agentes públicos. Desta forma, para que as organizações de controle externo alcancem seus objetivos institucionais é fundamental que estejam amparadas por uma estrutura efetiva de governança.

Oriunda do setor privado, a governança extrapola o setor corporativo, tornando-se igualmente aplicável e necessária nas organizações públicas, conforme ressaltam Teixeira e Gomes (2019), que embora sua origem tenha se dado no setor privado, vai além do âmbito das organizações privadas, sendo aplicável também às organizações públicas.

O TCU, afirma que, embora o termo governança date de idades remotas, o conceito e a importância que atualmente lhe são atribuídos foram construídos nas últimas três décadas, inicialmente nas organizações privadas (Brasil, 2014).

No setor público, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017² que regulamenta a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional representou um marco significativo para a governança no Brasil. Esse decreto definiu a

¹A pesquisa da OCDE denominada Society at a Glance 2016, evidenciou que somente 36% dos brasileiros confiam no governo, refletindo em uma baixa coesão social. A pesquisa demonstra ainda que uma sociedade coesa é aquela em que os cidadãos confiam nos outros e nas instituições públicas. Por outro lado, a pesquisa demonstrou que a baixa confiança pode afetar a economia, o desempenho e as políticas podem afetar a confiança e o bem-estar da população. Fonte: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-2016_9789264261488-en

²Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm

governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle aplicados para avaliar, orientar e monitorar a gestão, visando direcionar políticas públicas e garantir a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Seu propósito foi de otimizar os resultados almejados pelas partes interessadas e pelos gestores. Quando adaptada ao contexto do setor público, a governança busca auxiliar na resolução de questões de interesse público, por meio do estabelecimento de critérios avaliativos que verificam o alcance das demandas sociais e o cumprimento dos objetivos fundamentais das organizações públicas em questão (Teixeira e Gomes, 2019).

Nardes, Altounian e Vieira (2018) destaca que a governança no setor público está intimamente ligada ao uso de instrumentos e ferramentas que capacitam os governos a avaliar, direcionar e monitorar a gestão de políticas e serviços públicos, com o objetivo de atender às demandas da população. Fukuyama (2013) define a governança como a capacidade estatal para a execução de políticas e serviços prestados à sociedade.

Dada a importância do tema, a Organização das Nações Unidas – ONU reforçou este entendimento e em 2015³ estabeleceu uma agenda mundial composta por 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS e 169 metas a serem atingidas até o ano de 2030.

O ODS 16: Paz, justiça e instituições eficazes - promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, destacou de forma inequívoca esta necessidade em âmbito mundial. Neste contexto, a efetiva governança é um mecanismo essencial para o cumprimento do ODS 16, pois está diretamente relacionada à forma como as sociedades são organizadas, sendo necessário fortalecer as instituições em todos os níveis.

Não obstante, a discussão sobre o conceito de governança pública incorpora, na maioria das vezes, a ideia de alcance de resultados e confiança dos cidadãos, baseando a atuação da organização sempre pautada no interesse público. O TCU ratifica que a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público (Brasil, 2014).

³ Em 2015, a ONU propôs aos seus países membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Trata-se de um esforço conjunto, de países, empresas, instituições e sociedade civil. Os ODS buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas, bem como enfrentar outros dos maiores desafios de nossos tempos. Fonte: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>

É importante destacar que, no Brasil, o debate sobre a governança tem sido amplamente explorado em pesquisas acadêmicas⁴ com foco principalmente na definição dos conceitos de governança pública e no desenvolvimento de iniciativas para sua mensuração.

Sobre isto, o Banco Mundial, tem publicado, desde 1996, o Worldwide Governance Indicators – WGI, que são indicadores mundiais para mensuração da governança. Nesta iniciativa, mais de 200 países foram avaliados reunindo as percepções de diversos cidadãos, especialistas e organizações sobre a qualidade da governança. Os dados foram distribuídos em seis dimensões da governança: Voz e Responsabilidade, Estabilidade Política, Eficácia do Governo, Qualidade Regulatória, Estado de Direito e Controle da Corrupção (World Bank, 2023).

Em relação ao indicador de eficácia do governo do WGI⁵, que mede as percepções relativas à qualidade dos serviços públicos, implementação de políticas públicas e o compromisso do governo com tais políticas, o Brasil em 2022 (última informação disponível), ficou na 30ª posição (numa escala de 0 a 100, sendo 0 referente à classificação mais baixa e 100 à classificação mais alta), demonstrando o baixo nível de efetividade da governança no Brasil.

Além do WGI, outras iniciativas de mensuração da governança são observadas em diversos países, todas com o propósito de medir a governança e alcançar o ODS 16, conforme quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Indicadores de governança vs. países

Indicador	País
Indicators of Local Democratic Governance	França
Good Governance for Local Development – GOFORGOLD Index	Afganistão
Governance Index	Indonésia

4 Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019), Buta e Teixeira, (2020).

⁵ Worldwide Governance Indicators relatam seis grandes dimensões de governança para mais de 200 países e territórios no período de 1996 a 2021, sendo Voz e Responsabilidade, Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo, Eficácia Governamental, Qualidade Regulatória, Estado de Direito e Controle da Corrupção. Os WGI são indicadores compostos de governança baseados em mais de 30 fontes de dados subjacentes. Essas fontes de dados são redimensionadas e combinadas para criar os seis indicadores agregados usando uma metodologia estatística conhecida como Modelo de Componentes Não Observados (UCM). Uma característica fundamental da metodologia é que ela gera margens de erro para cada estimativa de governança. Essas margens de erro precisam ser levadas em consideração ao fazer comparações entre países e ao longo do tempo. A eficácia do governo capta as percepções da qualidade dos serviços públicos, a qualidade do serviço público e o grau de sua independência de pressões políticas, a qualidade da formulação e implementação de políticas e a credibilidade do compromisso do governo com tais políticas. Esta tabela lista as variáveis individuais de cada fonte de dados usada para construir esta medida nos Indicadores Mundiais de Governança.

Fonte: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.

Measuring Municipal Performance	Paraguai
Desde lo Local – Strategic Decentralization for Local Development	México
Progress Indicators With Citizens – Application Of The Governance	Romênia
Local Governance Self-Assessment	Bangladesh
Local Governance Performance Management System	Filipinas
Standards of Municipal Transparency	Chile
Citizen Report Cards	Índia
Social Audit of Local Governance	Bósnia
Social Audit of Governance and Delivery of Public Services	Paquistão
Index of Responsibility, Transparency and Accountability	Macedônia

Fonte: UNDP (2008).

Vale ressaltar que os países listados no Quadro 1 utilizam metodologias específicas e adaptadas as suas regiões e contextos para avaliar diferentes dimensões da governança.

Além dos indicadores acima mencionados, existem outros amplamente reconhecidos que contribuem para a análise da governança global e regional. Entre eles, destaca-se o Quality of Government (QoG)⁶, desenvolvido pela Universidade de Gotemburgo, que foca na qualidade das instituições governamentais. O Sustainable Governance Indicators (SGI), produzido pela fundação Bertelsmann Stiftung⁷, que avalia a sustentabilidade das políticas e a qualidade da governança em países da OCDE. O Governance Report, publicado pela Hertie School⁸, que realiza uma análise dos desafios da governança em nível global.

O International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, desenvolvido pela Blavatnik School of Government⁹, que mede a eficácia do serviço público em diversos países.

⁶ Quality of Government (QoG) Institute - instituto de pesquisa independente dentro do Departamento de Ciência Política da Universidade de Gotemburgo, responsável por conduzir pesquisas sobre as causas, consequências e natureza da Boa Governança e da Qualidade do Governo. Fonte: <https://www.gu.se/en/quality-government>

⁷ Bertelsmann Stiftung - fundação alemã criada em 1977 por Reinhard Mohn, com o objetivo de promover uma sociedade mais justa e democrática, baseada em valores como integração social e estabilidade econômica. A fundação realiza projetos e estudos que incentivam mudanças sociais e políticas, abordando áreas como educação, democracia, coesão social, saúde, digitalização e sustentabilidade. Fonte: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/PicturePark/2024-04/BSt_IMAGE_DE_EN_210x210_Web.pdf.

⁸ Hertie School - universidade privada sediada em Berlim, Alemanha, credenciada pelo estado e pelo Conselho Alemão de Ciências. Prepara alunos para posições de liderança no governo, negócios e sociedade civil. Ensino interdisciplinar e orientado para a prática, pesquisa de primeira classe e uma extensa rede internacional, sendo posicionada como uma embaixadora da boa governança, caracterizada pelo debate público e engajamento. Fonte: <https://www.hertie-school.org/en/who-we-are/ourstory>.

⁹ Blavatnik School of Government – departamento da University of Oxford. Fonte: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>

O Latinobarômetro¹⁰ que fornece uma perspectiva sobre a governança na América Latina, capturando as percepções e atitudes dos cidadãos sobre a democracia e a governança pública na região e por fim, o Índice de Capacidades Institucionais – ICI recém criado pela Fundação Dom Cabral¹¹, no Brasil, que afere a capacidade de governos para gerar bem-estar.

No contexto brasileiro, o Tribunal de Contas da União (TCU)¹², tem desempenhado um papel importante como defensor e propagador da governança, realizando diversas publicações e levantamentos para avaliar e medir a situação atual e incentivar as organizações a adotarem boas práticas de governança.

Em âmbito federal, por exemplo, o TCU, através do Acórdão 588 (TCU, 2018), determinou o acompanhamento por cinco anos, da capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades jurisdicionadas. Esta decisão se deu a fim de identificar riscos sistêmicos, subsidiar o TCU e o Congresso Nacional com informações sobre a governança e a gestão das organizações públicas federais.

Neste levantamento, foi medida a capacidade de governança e gestão por meio do IGG - Índice Integrado de Governança e Gestão em 498 organizações públicas federais. Nele se aferiu o nível de implementação de boas práticas de liderança, estratégia e accountability, bem como práticas de governança e gestão da tecnologia da informação, de pessoas e de contratações.

Disposto em um questionário de autoavaliação, o IGG¹³ avaliava diversos aspectos relacionados ao modelo de governança pública, a capacidade em gestão de pessoas e da gestão de TI, da gestão de contratos, das aquisições, e também sobre a questão orçamentária.

Os resultados da avaliação foram publicados em 2018, demonstrando baixo nível de maturidade em relação à governança pública, evidenciando que a maioria das instituições federais não possuíam capacidade de entregar à sociedade o que se espera, seja por deficiência

¹⁰ Latinobarômetro - sociedade anônima de direito privado, sem fins lucrativos, com sede em Santiago do Chile e tem a responsabilidade de realizar o estudo Latinobarômetro tanto na execução do projeto quanto na distribuição dos dados. Fonte: <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

¹¹ Fundação Dom Cabral - escola de negócios no Brasil, criadora do Índice de Capacidades Institucionais – ICI que objetiva monitorar as habilidades institucionais relacionadas à Gestão Pública, no sentido de aprimorar a governança e promover o desenvolvimento. Fonte: <https://sejarelevante.fdc.org.br/falta-de-capacidade-institucional-custa-carro-aos-governos-2/>

¹² O Tribunal de Contas da União disponibiliza uma série de publicações sobre Governança Pública e avalia periodicamente a capacidade de governança e gestão da Administração Pública.

Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/>

¹³ Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>

em liderança, estratégia ou accountability, seja por carências na gestão de operações (planejamento, execução e controle).

O IGG norteou a implementação de boas práticas de governança pelas organizações públicas. No âmbito federal, como a avaliação é obrigatória, as organizações de diferentes regiões e contextos, a partir dos resultados obtidos através do IGG, têm se esforçado para aprimorar seus resultados.

Entretanto, em plenária do dia 14 de junho de 2023, por meio do Acórdão 1.205/2023, de relatoria do Ministro Vital do Rêgo, o TCU decidiu revisar e modernizar o Índice de Governança e Gestão (iGG). Em resposta a essa decisão, o TCU lançou o iESGo – Índice ESG (Environmental, Social, and Governance), que, além de medir a capacidade de governança e gestão das organizações públicas, incorporou também questões de responsabilidade social e ambiental. Este novo índice ampliou o foco de avaliação, incorporando práticas de sustentabilidade social e ambiental, alinhadas com as dimensões do termo ESG (Environmental, Social, and Governance) e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

Por outro lado, e devido à sua autonomia administrativa, no âmbito dos Tribunais de Contas, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - ATRICON, cuja função é de expedir diretrizes voltadas ao fortalecimento do Sistema Nacional dos Tribunais de Contas, bem como orientar e acompanhar a sua implementação, expediu a Resolução 12 (ATRICON, 2018) que estabeleceu diretrizes para a promoção de melhorias na atuação dos Tribunais de Contas.

Neste entendimento de que a governança pública reflete diretamente na melhoria dos serviços prestados à sociedade, a resolução definiu diretrizes para que também os Tribunais de Contas dos estados, no âmbito de suas jurisdições e competências, comprometam-se a promover políticas de governança pública com foco em resultados para o cidadão, por meio da geração de valor público nos mecanismos de liderança, estratégia e controle.

No estado do Tocantins, a implementação da governança pelo TCETO ocorreu por meio da Resolução Administrativa nº 6 (TCETO, 2019), que instituiu a política de governança organizacional e compliance. O objetivo citado na referida Resolução foi o de preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público.

Com base no exposto, surgem as seguintes questões orientadoras, que delineiam o problema central desta pesquisa: Em que medida o sistema de governança implementado pelo

TCETO está alinhado aos parâmetros do iESGo do TCU? Como os servidores, gestores, auditores e conselheiros avaliam e percebem o sistema de governança no TCETO?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o sistema de governança do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Comparar os mecanismos implementados do sistema de governança do TCETO com os parâmetros do indicador iESGo – Índice ESG (Environmental, Social and Governance) do TCU;
- b) Conhecer a percepção dos gestores, auditores, servidores e conselheiros sobre o sistema de governança do TCETO;
- c) Apresentar relatório (nota técnica) ao TCETO com recomendações de melhoria de seu sistema de governança.

1.2 Justificativa

A pesquisa é de extrema relevância para diversos atores envolvidos, tanto para a sociedade como um todo, para o próprio Tribunal de Contas e seus servidores bem como para os municípios e jurisdicionados do Tocantins.

Primeiramente, a sociedade como beneficiária dos serviços públicos prestados pelo TCETO será diretamente impactada pelos resultados dessa pesquisa. A partir dos dados obtidos, serão identificadas oportunidades de melhoria no sistema de governança do Tribunal, o que permitirá a implementação de ações que visam aumentar a eficiência dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Com um sistema de governança efetivo, o TCETO poderá realizar suas atividades de controle e fiscalização de forma mais eficiente, contribuindo para a correta aplicação dos recursos públicos e o melhor desempenho da gestão pública.

Além disso, a pesquisa também é relevante para o próprio Tribunal de Contas do Tocantins, pois a partir da compreensão e entendimento sobre a percepção dos gestores,

auditores, servidores e conselheiros sobre a governança, o tribunal poderá implementar melhorias em seus processos internos e de gestão. Essas melhorias contribuirão para o alcance da missão e objetivos do TCETO, fortalecendo sua atuação como órgão de controle e referência para os municípios e jurisdicionados do Tocantins. Dessa forma, a pesquisa tem o potencial de impulsionar o aprimoramento institucional do Tribunal, tornando-o mais eficiente em suas atividades.

Para os servidores do TCETO, a pesquisa também é importante. As melhorias implementadas a partir dos resultados do estudo criarão um ambiente de trabalho mais eficiente e íntegro. Com processos internos aprimorados e uma cultura organizacional fortalecida, os servidores poderão atuar de forma mais produtiva. A pesquisa contribui, assim, para a melhoria do clima organizacional do Tribunal, promovendo o bem-estar e a satisfação dos servidores.

Por fim, a pesquisa também é relevante para os municípios do Tocantins. Ao promover uma cultura de boa governança no TCETO, o Tribunal se torna uma referência para os municípios em termos de boas práticas de governança e gestão. Isso incentiva os municípios a adotarem medidas semelhantes, implementando processos mais transparentes e eficientes.

1.3 Procedimentos metodológicos

Neste tópico, serão descritos os aspectos metodológicos adotados para a pesquisa, bem como, o caminho percorrido para atingir os objetivos e responder à problemática de estudo. Para Bryman, Harley e Bell (2015), uma pesquisa científica envolve o uso de métodos sistemáticos, rigorosos e empíricos para coletar, analisar e interpretar dados, a fim de obter um entendimento mais profundo de um determinado fenômeno ou resolver um problema específico.

1.4.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa foi realizada utilizando-se do método misto (qualiquantitativa), que segundo Creswell (2018) trata-se de uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa permitindo que os pesquisadores obtenham uma compreensão mais abrangente e completa do fenômeno em estudo.

Nesse contexto, a escolha pela abordagem quanti-qualitativa se mostrou alinhada aos objetivos da pesquisa, pois permitiu uma análise integrada, na qual os dados qualitativos e quantitativos foram tratados de forma complementar. Essa integração contribuiu para uma compreensão mais ampla e aprofundada do problema de pesquisa, oferecendo uma visão mais rica e detalhada dos aspectos investigados.

Desta forma, foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias. A fonte primária consistiu na aplicação do questionário de autoavaliação iESGo do TCU e entrevista semiestruturada junto aos gestores, auditores, servidores e conselheiros do TCETO. Esta técnica, segundo Babbie (2003), refere-se a um tipo particular de pesquisa social empírica e que são frequentemente realizadas para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos.

Quanto aos dados secundários, estes foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A utilização de ambas as fontes de dados possibilitou a aplicação do método de triangulação, o qual permitiu abordar o objeto de estudo por diferentes perspectivas e utilizando métodos variados (Davidson, 2005; Patton, 2002; Scriven, 1991). Esse método se mostrou vantajoso, uma vez que a combinação de informações provenientes de diferentes fontes aumentou a robustez e a confiabilidade dos resultados.

O Quadro 2 detalha as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas para cada objetivo específico do estudo.

Quadro 2 - Relação de objetivos específicos, técnicas de coleta e métodos de análise

Objetivos Específicos	Método de Coleta de Dados	Análise de Dados
Comparar os mecanismos implementados do sistema de governança do TCETO com os parâmetros do indicador de Governança e Gestão – iESGo do TCU.	Aplicação do Questionário iESGo do TCU	Análise Descritiva dos Dados Triangulação dos dados, descrito por Oliveira (2015)
Conhecer a percepção dos gestores, auditores, servidores e conselheiros sobre o sistema de governança do TCETO.	Realização de entrevistas semiestruturadas com atores-chave do TCETO	Análise de Conteúdo, Bardin (2016) orientada pelas seguintes fases: pré-análise, exploração do material, inferência e interpretação. Triangulação dos dados por Oliveira (2015)

Apresentar relatório (nota técnica) ao TCETO com recomendações de melhoria de seu sistema de governança, caso seja necessário.	Emissão de relatório a partir da análise e comparação dos dados coletados.	Relatório Final (Nota Técnica)
--	--	--------------------------------

Fonte: Elaboração própria (2024).

1.4.2 Coleta de Dados

Quanto a coleta de dados, foi adotada a triangulação de múltiplas fontes, a partir da pesquisa bibliográfica e documental, conforme mencionado anteriormente, além do questionário de autoavaliação iESGo do TCU e entrevista semiestruturada. A Figura 1 apresenta o fluxograma dos caminhos metodológicos utilizados no presente estudo.

Figura 1 – Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2024).

Foi utilizada a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas, bem como a coleta de dados primários e secundários, com adoção do multimétodo de triangulação, respaldado por Oliveira (2015, p. 138), pois essa estratégia possibilita a "utilização de diversas abordagens para verificar, validar ou corroborar mutuamente os resultados obtidos".

Segundo Gunasekare (2016), a convergência de métodos e a aplicação da triangulação possibilitam ao pesquisador a exploração abrangente das diversas dimensões do comportamento social e suas interseções correspondentes.

De acordo com Patton (2002), a triangulação consiste na utilização conjunta de diversos métodos e fontes de coleta de dados. Essa abordagem de combinar diferentes métodos de coleta

de dados reforça a natureza qualitativa do estudo, ampliando a probabilidade de que as conclusões e inferências sejam mais confiáveis e válidas (Tashakkori e Teddlie, 1998).

1.4.2.1 Pesquisa bibliográfica

Conforme destacado por Vergara (2011), a pesquisa bibliográfica representa o ponto de partida fundamental em todo processo de pesquisa. Essa abordagem envolve um estudo estruturado que se baseia em materiais previamente publicados, os quais são obtidos a partir de fontes diversas, como livros, revistas, teses, dissertações, artigos, jornais, sites da *internet* e outras fontes escritas acessíveis ao público em geral. Esta abordagem possibilita ao pesquisador conhecer aos fundamentos já estabelecidos sobre determinados assuntos, proporcionando uma base sólida e confiável para o estudo em questão.

Com o objetivo de obter informações acerca de trabalhos desenvolvidos sobre o tema da pesquisa, foi empregada consulta à base de dados Banco de Teses e Dissertações - BDTD da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal - CAPES, no sentido de buscar teses e dissertações defendidas dos últimos cinco anos (2018 a 2022). A referida busca ocorreu entre os dias 1 a 30 de julho de 2023, seguindo critérios específicos de combinação, onde foram definidos descritores e termos-chave que representavam adequadamente o escopo do estudo em questão, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Pesquisa realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, no período 2018-2022.

Termo utilizado	Quantidade encontrada	Selecionadas para leitura	Relacionadas à discussão
Governança Pública + TCE	2	2	2
Governança Pública + Tribunais de Contas	29	1	1
Governança Pública + Tribunal de Contas do Estado	186	1	1
Governança + Controle Externo	4	1	1
Governança Pública + Controle Externo	276	1	1
Governança Pública + Tribunal de Contas do Estado + Tocantins	0	0	0
IGG + Tribunal de Contas do Estado	0	0	0

Fonte: Elaboração própria (2023).

Os descritores utilizados foram selecionados com base na relevância para o tema, abrangendo as principais áreas de interesse da pesquisa. Foram utilizadas palavras-chave relacionadas ao tema específico, assim como termos mais amplos que pudessem englobar trabalhos correlacionados. Para obter uma maior quantidade de trabalhos, os descritores foram combinados utilizando operadores booleanos, como “*and*” e “*or*”.

Durante a busca, algumas modificações nos descritores foram realizadas para ampliar a abrangência da pesquisa. Sinônimos e termos similares foram incorporados para garantir que a busca englobasse uma variedade maior de trabalhos relevantes.

Após a realização da busca, os trabalhos foram analisados de acordo com critérios pré-estabelecidos para determinar sua relevância para a pesquisa. Foram excluídos trabalhos que não estavam diretamente relacionados ao tema, que apresentavam conteúdo duplicado ou que eram considerados pouco relevantes para os objetivos da pesquisa.

Por outro lado, foram incluídos trabalhos que se alinhavam adequadamente com o escopo e os objetivos da pesquisa, apresentando informações relevantes e consistentes para a elaboração do estudo.

Desta forma, foram encontrados 497 documentos, realizou-se a leitura do título dos mesmos e foram selecionados somente 6 documentos para leitura. Diversos documentos foram excluídos por não abordarem a temática escolhida.

Embora o resultado da busca tenha trazido uma quantidade expressiva de textos (497), após uma análise minuciosa verificou-se que haviam poucos estudos que tratassem especificamente do objeto da pesquisa, o que nos levou a ampliar a base de dados.

Desta forma, ampliou-se a pesquisa para a plataforma do *Google Scholar*, utilizando-se os mesmos descritores e período, conforme tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Pesquisa realizada na plataforma *Google Scholar*, no período 2018-2022.

Termo utilizado	Quantidade encontrada	Selecionadas para leitura	Relacionadas à discussão
Governança Pública+TCE	47	1	1
Governança Pública+Tribunais de Contas	198	2	2
Governança Pública+Tribunal de Contas do Estado	23	4	3
Governança+Controle Externo	42	5	2
Governança Pública+Controle Externo	15	1	1
Governança Pública+Tribunal de Contas do Estado+Tocantins	0	0	0

IGG+Tribunal de Contas do Estado	0	0	0
----------------------------------	---	---	---

Fonte: Elaboração própria (2023).

A partir dos resultados, aprofundou-se a pesquisa também na plataforma *Scielo*, utilizando-se os mesmos descritores e período, conforme tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Pesquisa realizada na base de dados *Scielo*, no período 2018-2022.

Termo utilizado	Quantidade encontrada	Selecionadas para leitura	Relacionadas à discussão
Governança Pública+TCE	0	0	0
Governança Pública+Tribunais de Contas	1	0	0
Governança Pública+Tribunal de Contas do Estado	0	0	0
Governança+Controle Externo	1	0	0
Governança Pública+Controle Externo	1	0	0
Governança Pública+Tribunal de Contas do Estado+Tocantins	0	0	0
IGG+Tribunal de Contas do Estado	0	0	0

Fonte: Elaboração própria (2023).

Também foi realizada uma pesquisa no *Wef Of Science*, utilizando o título “*governance and audit office*” e “*governance and National Audit Office*”, refinado para o período de 2018 a 2022, tipo de documento “*article*”, e as categorias do *Web Of Science*: (“*Business Finance*”, “*Economics*” “*Management*”) e os índices: “*Social Sciences Citation Index (SSCI)* e *Emerging Sources Citation Index*”. Foram encontrados 39 artigos, foram selecionados para leitura 2 e utilizado 1 para a pesquisa, conforme descritos na Tabela 4. Foi realizada a mesma análise para inclusão e exclusão de artigos, como citado no parágrafo anterior, assim, foram selecionados somente 1 artigo sobre a temática definida.

Tabela 4 – Pesquisa realizada na base de dados *Web of Science*, no período de 2018 a 2022.

Termo utilizado	Quantidade encontrada	Selecionadas para leitura	Relacionadas à discussão
<i>Public Governance+audit office</i>	49	19	1
<i>Governance+National Audit Office</i>	79	2	0
<i>Government Accountability Office</i>	371	5	0

Fonte: Elaboração própria (2023).

Como parte do procedimento metodológico e com vistas a necessidade de aprofundar a revisão bibliográfica, será apresentada uma Revisão Sistemática da Literatura - RSL sobre a governança pública e a efetividade das políticas públicas, que consta no capítulo 3 desta dissertação. Conforme destacado por Farias (2016, p.10), a RSL é realizada por meio de um protocolo específico e criterioso, empregando "métodos transparentes, sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar, avaliar e analisar criticamente dados bibliográficos".

1.4.2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental, de acordo com Trigueiro *et al.* (2014, p. 24), consiste na coleta, classificação, seleção e utilização de documentos primários, tais como cartas, atas e registros, que não passaram por nenhum tratamento científico prévio. Para Alves-Mazzotti e Gewandszadner (2001, p. 169) um documento é qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação.

Desta forma, para a pesquisa documental realizou-se análise das instruções normativas, resoluções, manuais e leis expedidas pelo TCETO, pela ATRICON, pelo TCU e pelo Governo Federal, com o objetivo de coletar informações relevantes para a pesquisa, conforme o Quadro 3 - Relação de documentos para pesquisa documental.

Quadro 3 - Relação de documentos para pesquisa documental

Tipo	Documento	Órgão Responsável	Descrição
Publicação em site	Dados históricos	TCETO	História da organização
Lei	Lei Nº 1.284/2001	Governo do Tocantins	Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.
Lei	Lei Nº 1.818/2007	Governo do Tocantins	Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado do Tocantins.
Lei	Lei Nº 3.841/2021	Governo do Tocantins	Dispõe sobre o Quadro de Pessoal, o Plano de Carreira e os vencimentos dos Servidores Efetivos do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, e adota outras providências.
Lei	Lei Nº 4.533/2024	Governo do Tocantins	Altera a Lei nº 1.903, de 17 de março de 2008, para dispor sobre a função de confiança, no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins - TCETO, e adota outras providências.
Lei	Constituição Estadual do Tocantins	Governo do Tocantins	Dispõe sobre as regras de composição do conselho do TCETO.

Organograma	Organograma do TCETO	TCETO	Descreve a estrutura organizacional do TCETO
Normas	Regimento Interno do TCETO	TCETO	Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins
Publicação em site	Identidade Organizacional	TCETO	Missão, Visão e Valores do TCETO
Publicação em site	Estratégia	TCETO	Plano Estratégico
Resolução	Resolução Administrativa – TCETO N.º 10/2023.	TCETO	Aprova o Plano Estratégico 2023/2030 do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins e adota outras providências
Resolução	Resolução Administrativa – TCETO N.º 4/2023.	TCETO	Dispõe sobre a política de governança de tecnologia da informação no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.
Resolução	Resolução Administrativa – TCETO N.º 01/2012.	TCETO	Institui o Código de Ética dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.
Resolução	Resolução Administrativa TCETO N.º. 03/2009.	TCETO	Dispõe sobre as atribuições que compõe a estrutura do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, especificamente, os Órgãos Superiores e de Assessorias, o Instituto de Contas e os Serviços Técnicos de Fiscalização e de Administração e as funções auxiliares.
Resolução	Resolução Administrativa nº 6/2019 / TCETO	TCETO	Instituiu a política de governança organizacional e compliance do TCETO
Manual	Manual	TCETO	Governança e Gestão de Riscos nas Aquisições do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins - TCETO
Cartilhas	Cartilha	TCETO	Boa Governança no Encerramento e Transição de Governo
Coletâneas	Coletânea	TCETO	Práticas de Gestão para Implementação da Estrutura de Governança Pública
Portaria	Portaria N° 252/2024	TCETO	Designar, sem prejuízo de suas atribuições normais, os membros e servidores abaixo, para compor o Comitê Institucional de Governança - CIG, no ano 2024.
Portaria	Portaria N° 775/2024	TCETO	Dispõe sobre o governo digital
Resolução	Resolução ATRICON N° 12/2018	ATRICON	Aprova as Diretrizes de Controle Externo Atricon nº 3303/2018 relacionadas à temática “Governança nos Tribunais de Contas.

Resolução	Resolução Conjunta ATRICON/IRB Nº 001/2022.	ATRICON	Dispõe sobre normas gerais para a instituição de sistemas de integridade no âmbito dos Tribunais de Contas e dá outras providências.
Manual	Publicações	TCU	Referencial Básico de Governança Organizacional
Manual	Publicações	TCU	10 Passos para uma boa governança
Decretos	DECRETO nº 9.203/2017	GOVERNO FEDERAL	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Fonte: Elaboração própria (2023).

1.4.2.3 Aplicação do questionário de autoavaliação “iESGo” do TCU

Para atingir um dos objetivos específicos da pesquisa que é de comparar os mecanismos implementados do sistema de governança do TCETO com os parâmetros do indicador iESGo foi realizada a aplicação do questionário de autoavaliação já utilizado pelo TCU em organizações públicas federais.

O questionário iESGo (apêndice A) utilizou o método CSA (Control Self-assessment ou autoavaliação de controles), e abordou questões fundamentadas em referências de boas práticas de governança e gestão, de acordo com normas vigentes e recomendações do TCU. Os temas abordados incluíram:

- a) governança organizacional pública;
- b) gestão de pessoas;
- c) gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação;
- d) gestão de contratações;
- e) gestão orçamentária e financeira;
- f) gestão da sustentabilidade ambiental;
- g) gestão da sustentabilidade social.

Para cada questão apresentada no questionário, o respondente selecionou uma das seguintes opções de resposta (escala Likert), conforme o grau de adoção da prática na organização. A Escala Likert de 5 pontos invertida, como forma de medição, possibilitou estabelecer uma análise em graus de concordância/discordância.

Para Dalmoro e Vieira (2013) as escalas de 5 pontos, conforme quadro 4 abaixo, apresentam características importantes, como um nível adequado de confiabilidade, a capacidade de se adaptar a respondentes com diferentes níveis de habilidade e a possibilidade

de detectar consistência interna e verificar possíveis vieses nas respostas por meio da técnica de inversão.

Quadro 4 – Opções de resposta do questionário iESGo do TCU

Resposta	Requisitos para marcação da resposta
Não adota (0)	<p>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - não adota a prática; - não discutiu acerca da adoção da prática; - discutiu sobre a adoção da prática, mas ainda não há decisão expressa para adotá-la.
Há decisão formal ou plano aprovado para adotar a prática (1)	<p>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - decidiu expressamente adotar a prática; - iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele); - concluiu e aprovou a versão final do plano de adoção da prática, mas ainda não iniciou sua implementação; - adota a prática em estudo experimental ou piloto.
Adota em menor parte (2)	<p>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adota a prática: - de forma assistemática (informal, depende do setor/pessoa que conduz a atividade ou chefia a unidade); - de forma sistemática (padronizada e periódica) em pequena parte da organização (em até 15% da organização); - de forma sistemática (padronizada e periódica) para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores); - de forma sistemática (padronizada e periódica) em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações). - em caso de documento (p. ex.: política, estratégia, plano, catálogo), o documento não está vigente ou não está atualizado; - em caso de modelo, estrutura ou programa, pequena parte dos seus elementos foram implementados (até 15%).

<p>Adota parcialmente (3)</p>	<p>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adota a prática; - de forma sistemática (padronizada e periódica) para parte da organização (de 15% a 85% da organização); - de forma sistemática (padronizada e periódica) para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores); - de forma sistemática (padronizada e periódica) em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações). - em caso de documento (p. ex.: política, estratégia, plano, catálogo), o documento está vigente e atualizado, mas não contempla ou contempla pequena parte dos requisitos apresentados nas questões adicionais de múltipla escolha (caso sejam apresentadas pelo sistema); - em caso de modelo, estrutura ou programa, parte dos seus elementos foram implementados (15% a 85% dos elementos). <p><i>Nota 1:</i> Poderão ser apresentadas questões adicionais do tipo múltipla escolha, para detalhamento da resposta.</p> <p><i>Nota 2:</i> Será apresentado campo aberto, onde deverão ser indicadas as evidências da resposta. Se o campo não for preenchido ou se as informações apresentadas forem analisadas e não aceitas, a resposta poderá ser alterada para “adota em menor parte”.</p>
<p>Adota em maior parte ou totalmente (4)</p>	<p>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adota a prática; - de forma sistemática (padronizada e periódica) para grande parte da organização (em mais de 85% da organização) ou na totalidade da organização; - de forma sistemática (padronizada e periódica) para grande parte dos colaboradores e/ou gestores (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores) ou para a totalidade dos colaboradores e/ou gestores; - de forma sistemática (padronizada e periódica) em grande parte das situações em que sua aplicação é possível (em mais de 85% das situações) ou na totalidade das situações em que sua aplicação é possível. - em caso de documento (p. ex.: política, estratégia, plano, catálogo), o documento está vigente, atualizado e contempla todos ou a maior parte dos requisitos apresentados nas questões adicionais de múltipla escolha (caso sejam apresentadas pelo sistema); - em caso de modelo, estrutura ou programa, grande parte dos seus elementos foram implementados (mais de 85% dos elementos). <p><i>Nota 1:</i> Poderão ser apresentadas questões adicionais do tipo múltipla escolha, para detalhamento da resposta.</p> <p><i>Nota 2:</i> Será apresentado campo aberto, onde deverão ser indicadas as evidências da resposta. Se o campo não for preenchido ou se as informações apresentadas forem analisadas e não aceitas, a resposta poderá ser alterada para “adota em menor parte”.</p>

Fonte: Questionário iESGo do TCU (2024).

O questionário de autoavaliação foi enviado no dia 19/08/2024 por meio da plataforma "Limesurvey", acompanhado de um ofício direcionado à presidência do TCE-TO, juntamente com o termo de consentimento para a realização da pesquisa. A pesquisa foi formalmente autorizada pela presidência do TCE-TO, que assinou o termo de consentimento, validando a

condução do estudo. Essa etapa garantiu o cumprimento dos requisitos éticos e institucionais necessários para a coleta de dados.

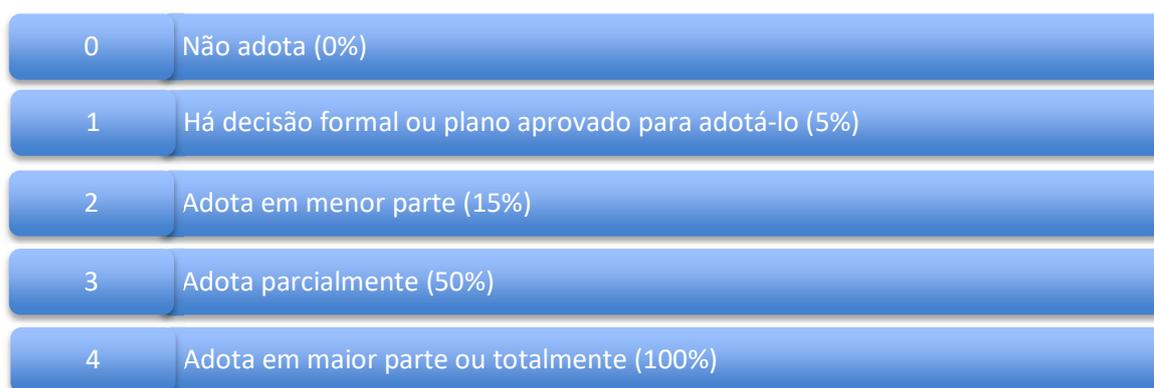
A organização respondente teve a opção de salvar suas respostas e retomar o preenchimento depois, e de imprimir em formato PDF o questionário preenchido. Vale ressaltar que o sistema não permitiu o envio eletrônico das respostas sem preenchimento de todas as questões e que a ferramenta utilizada para aplicação do questionário não permite uploads de documentos, apenas o registro de comentários adicionais.

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, o respondente teve acesso à mensagem de boas-vindas e ao documento intitulado “instruções de preenchimento”, pelo qual obteve orientações sobre interpretação da escala de respostas. Além disto, houve ainda a informação de e-mail para contato com a pesquisadora responsável, para possíveis dúvidas.

O TCETO designou uma equipe de servidores para esse trabalho, entretanto, conforme preconizado pelo TCU, a organização foi devidamente orientada de que a responsabilidade pelas respostas é do dirigente máximo da organização, com base em informações providas por suas áreas de governança e de gestão. Desta forma, o questionário preenchido foi devidamente enviado pela presidência do TCETO no dia 07/10/24.

Como resposta às questões, a organização respondente declarou o seu nível de adoção de cada uma das práticas de governança e de gestão sugeridas no modelo e cada questão foi convertida em valores numéricos entre 0 e 4, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas



Fonte: TCU (2024).

Observa-se, conforme a Figura 2, foi atribuído maior valor à resposta “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la” comparado à resposta “Não adota”. O motivo é que a primeira indica a disposição (e a decisão) da liderança da organização em adotar a prática sugerida.

As perguntas iniciais são do tipo fechadas, com resposta única conforme figura 2. (escala gradativa de adoção). Além disto, cabe ao respondente responder as subquestões adicionais do tipo “sim ou não”. A metodologia do questionário, prevê que o não preenchimento das questões tipo “sim ou não” implica em desconto de nota.

Assim, o valor final das questões é calculado da seguinte forma: para categorias de respostas de 0 a 4 (figura 2), o desconto das subquestões “sim ou não”, nas questões principais varia de 0 a 1, sendo 1 quando o respondente marca todas as subquestões, e 0 quando não marca nenhuma.

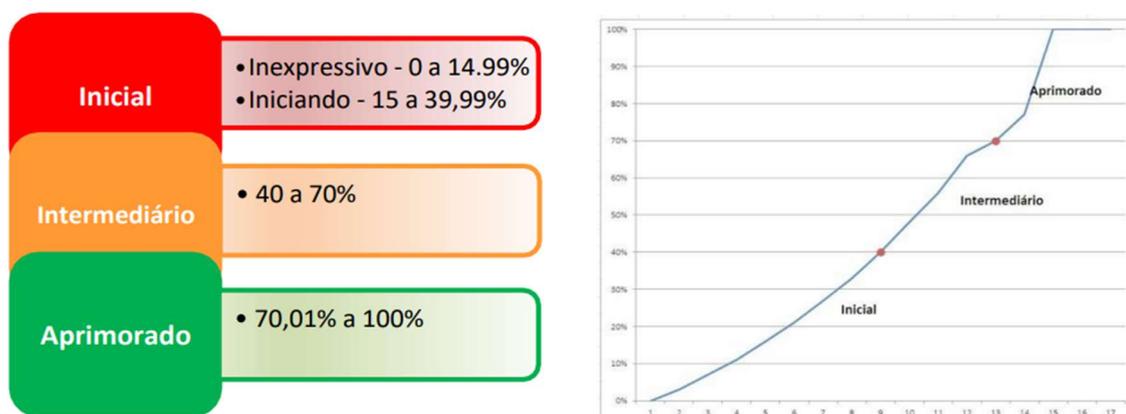
Calculadas as notas finais das questões, as respostas são classificadas em quatro “estágios de capacidade”, a seguir:

- a) Inexpressivo: são classificadas nesse estágio as seguintes respostas: “Não adota”; “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”. Essa classificação decorre do fato de que tais respostas declaram a inexistência da prática proposta;
- b) Inicial: nesse estágio, é classificada a resposta “Adota em menor parte”;
- c) Intermediário: nesse estágio, é classificada a resposta “Adota parcialmente”;
- d) Aprimorado: nesse estágio, é classificada a resposta “Atende em grande parte ou totalmente”.

As categorias “inexpressivo” e “inicial” são apresentadas com cores laranja escuro e laranja claro, respectivamente, representando o conceito de capacidade inicial, ou seja, todos os casos em que a prática não é adotada de maneira significativa.

Os estágios de capacidade são expressos de acordo com os valores limítrofes descritos na Figura 3 – Categorização de respostas e curva exponencial utilizada para definição dos limites, a seguir:

Figura 3 – Categorização de respostas e curva exponencial para definição dos limites



Para o cálculo dos diversos indicadores (p. ex.: iGG; iGovTI; iGovContrat; iGovPessoas, entre outros), é utilizado o método estatístico Análise de Componentes Principais (PCA), extraindo-se apenas o primeiro componente principal; e os pesos são obtidos por regressão linear múltipla.

Além dos indicadores de cada questão (1111; 1112; 1121; 1122; 1131; 1132, entre outros), os principais índices calculados no trabalho do iESGo estão apresentados no Quadro 5 - Legenda de indicadores do Questionário iESGo do TCU.

Quadro 5 – Legenda de indicadores do Questionário iESGo do TCU

Eixo	Sigla	Indicador	Índices do Gráfico do Indicador (Barras do Gráfico)
ESG	iESGo	Índice ESG	Lid Estr Cont iES iGest
Governança Pública Organizacional	iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas	iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat iGestOrcament
	iGovPub	Índice de Governança Pública Organizacional	Lid Estr Cont
	Lid	Capacidade em Liderança	1110 1120 1130
	Estr	Capacidade em Estratégia	2110 2120 2130 2140 2150
	Cont	Capacidade em Controle	3130
	1110	Capacidade em estabelecer o modelo de governança	1110 1111 1112
	1120	Capacidade em promover a integridade	1120 1121 1122 1123
	1130	Capacidade em promover a capacidade da liderança	1130 1131 1132 1133
	2110	Capacidade em gerir riscos	2110 2111 2112 2113 2114 2115
	2120	Capacidade em estabelecer a estratégia	2120 2121 2122 2123
	2130	Capacidade em promover a gestão estratégica	2130 2131 2132 2133 2134 2135 2136 2137
	2140	Capacidade em monitorar os resultados organizacionais	2140 2141 2142 2143
	2150	Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão	2150 2151 2152 2153 2154 2155 2156 2157

	Acc	Capacidade em promover a transparência e garantir a <i>accountability</i>	3111 3121 3122 3123 3124
	3130	Capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna	3130 3131 3132 3133
Gestão	iGest	Índice de Gestão Pública	iGestPessoas iGestTI iGestContrat iGestOrcament
Governança e Gestão de Pessoas	iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de pessoas	iGovPessoas GovernancaPessoas iGestPessoas
	GovernancaPessoas	Índice de Governança de Pessoas	GovernancaPessoas 2132 2152
	iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas	iGestPessoas 4110 4120 4130 4140 4150
	4110	Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas	4110 4111 4112
	4120	Capacidade em suprir a demanda por colaboradores e gestores	4120 4121 4122 4123 4124 4125
	4130	Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	4130 4131 4132
	4140	Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	4140 4141 4142 4143 4144
	4150	Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	4150 4151 4152
Sustentabilidade	iES	Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social	iES iGovSustentAmb iGovSustentSocial
Governança e Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação	iGovTI	Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação	iGovTI GovernancaTI iGestTI
	GovernancaTI	Índice de Governança de Tecnologia da Informação	GovernancaTI 2133 2153 2123 3132C
	iGestTI	Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação	iGestTI PlanejamentoTI ServicosTI RiscosTISegInfo EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo GerirSoluções

	Planejamento TI	Capacidade em realizar planejamento de tecnologia da informação	PlanejamentoTI 4211 4212
	ServicosTI	Capacidade em gerir serviços de tecnologia da informação	ServicosTI 4221 4222 4223 4224
	RiscosTISegInfo	Capacidade em gerir riscos de tecnologia da informação e da segurança da informação	RiscosTISegInfo 4231 4232 4233
	EstruturaSegInfo	Capacidade em definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	EstruturaSegInfo 4241 4242 4243
	ProcessoSegInfo	Capacidade em estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação	ProcessoSegInfo 4251 4252 4253
	GerirSoluções	Capacidade em gerir desenvolvimento de soluções e inovação	GerirSoluções 4261 4262
Governança e Gestão de Contratações	iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	iGovContratações GovernancaContrat iGestContrat
	GovernancaContrat	Índice de Governança de Contratações	GovernancaContrat 2134 2154 3132D
	iGestContrat	Índice de Gestão de Contratações	iGestContrat ProcessoContrat IntegrContrat PessoasContrat ContratSustent
	ProcessoContrat	Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações	ProcessoContrat 4311 4312 4313
	IntegrContrat	Capacidade em promover a integridade nas contratações	IntegrContrat 4321
	PessoasContrat	Capacidade em gerir o pessoal de contratações	PessoasContrat 4331 4332 4333
	ContratSustent	Capacidade em realizar contratações sustentáveis	ContratSustent 4341 4342
Governança e Gestão Orçamentária e financeira	iGovOrcament	Índice de Governança e Gestão Orçamentárias	iGovOrcament GovernancaOrcament iGestOrcament

	GovernancaOrcament	Índice de Governança Orçamentária	GovernancaOrcament 2135 2155
	iGestOrcament	Índice de Gestão Orçamentária	iGestOrcament 4410 4420
	4410	Capacidade em estabelecer o processo orçamentário organizacional	4410 4411 4412 4413 4414
	4420	Capacidade em contemplar adequadamente as prioridades no orçamento	4420 4421 4422
Sustentabilidade ambiental	iGovSustentAmb	Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental	iGovSustentAmb GovernancaSustentAmb iGestSustentAmb
	GovernancaSustentAmb	Índice de Governança da Sustentabilidade Ambiental	GovernancaSustentAmb 2136 2156
	iGestSustentAmb	Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental	iGestSustentAmb 5111 5121 5122
Sustentabilidade social	iGovSustentSocial	Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social	iGovSustentSocial GovernancaSustentSocial iGestSustentSocial
	GovernancaSustentSocial	Índice de Governança da Sustentabilidade Social	GovernancaSustentSocial 2137 2157
	iGestSustentSocial	Índice de Gestão de Sustentabilidade Social	iGestSustentSocial 6110 6120
	6110	Capacidade em estabelecer o processo de promoção da sustentabilidade social	6110 6111 6112 6113 6114
	6120	Capacidade em executar o processo de promoção da sustentabilidade social	6120 6121 6122
Exceções	Excluídas	Outliers	Excluídas 2144 3112 4263 4322

Fonte: TCU, (2024).

Após o recebimento das respostas, foi realizada uma análise preliminar dos dados coletados, com foco na identificação e avaliação das práticas de governança implementadas pelo TCETO. A análise abrangeu as dimensões de Liderança, Estratégia, Controle, Operações, Sustentabilidade Ambiental e Social. Esses mecanismos foram, em seguida, comparados com os parâmetros estabelecidos pelo iESGo do TCU, que funciona como um modelo de referência para boas práticas de governança no setor público.

No capítulo 4, encontra-se a análise detalhada dessa comparação, cujo objetivo foi identificar o grau de alinhamento do TCETO com as diretrizes estabelecidas pelo TCU. A

comparação destacou tanto os pontos de convergência quanto as áreas que exigem melhorias, oferecendo informações importantes para o fortalecimento da governança no âmbito da organização.

1.4.2.4 Entrevista semiestruturada

Para atender ao objetivo específico da pesquisa, de conhecer a percepção sobre o sistema de governança do TCETO, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores, auditores, gestores e conselheiros, considerados atores-chaves da organização. Segundo Minayo (2014), a técnica é particularmente eficaz, possibilitando uma análise rica e detalhada dos processos de governança.

Pasuck *et al* (2021) afirma que é por meio da percepção, que o sujeito atua sobre o objeto e que as pesquisas de percepção têm sido utilizadas para monitorar e acompanhar os esforços políticos, econômicos, sociais, além de fomentar a cultura científica, a participação do cidadão e a democratização na tomada de decisões políticas.

As pessoas entrevistadas foram escolhidas de acordo com critérios previamente estabelecidos (diversidade dos cargos/função e tempo de serviço), detalhados a seguir:

- a) **Diversidade dos cargos/funções:** Ao selecionar pessoas em diferentes posições hierárquicas, a pesquisa buscou captar como as práticas de governança são percebidas e aplicadas em diversos níveis da organização. Gestores, conselheiros, auditores e servidores possuem experiências e responsabilidades distintas, o que influencia suas visões sobre o processo de tomada de decisão, transparência e efetividade das políticas institucionais.
- b) **Tempo de serviço:** Ao selecionar entrevistados com diferentes tempos de atuação na organização permite compreender como a experiência acumulada afeta a percepção das práticas de governança. Servidores com mais tempo de serviço podem ter uma visão mais crítica e histórica sobre as mudanças e evoluções nas políticas de governança, enquanto aqueles com menos tempo podem trazer uma perspectiva mais recente.

Contudo, o objetivo foi captar uma ampla gama de perspectivas sobre as práticas de governança adotadas pela instituição. Para tanto, foi realizada uma busca detalhada no portal

da transparência do TCETO (quadro de servidores), a fim de identificar servidores que se enquadrassem em tais critérios.

Como resultado, a amostra incluiu dois conselheiros, quatro gestores, dois auditores e dois servidores, representando diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação. Essa diversidade foi essencial para assegurar que as percepções refletissem uma visão abrangente e plural das práticas de governança na instituição.

Vale ressaltar que, em virtude do sigilo, os entrevistados foram identificados como Cons1 e Cons2 para conselheiros, Gest1, Gest2, Gest3 e Gest4 para gestores, Serv1 e Serv2 para servidores, Aud1 e Aud2 para auditores. Dessa forma, foi possível manter o sigilo dos participantes enquanto se fazia referência aos diferentes grupos na pesquisa.

Para todos os entrevistados, foi utilizado o mesmo roteiro de entrevista. O quadro 6, abaixo, detalha o roteiro da entrevista semiestruturada, seus eixos e objetivos:

Quadro 6 – Roteiro de entrevista semiestruturada

Eixo	Perguntas	Objetivo da Pergunta
Perfil do entrevistado	Qual a sua idade? Qual o tempo de atuação no TCETO? Sexo: () feminino () masculino	Conhecer o perfil do entrevistado.
Governança Organizacional Pública	1. Como você avalia a efetividade do sistema de governança do TCETO? Quais são os principais pontos fortes e fracos dessa estrutura?	Avaliar a percepção sobre a eficácia da estrutura de governança e identificar pontos fortes e áreas de melhoria.
Gestão de Pessoas	2. Como você avalia a efetividade dos critérios utilizados para a seleção/nomeação dos gestores/servidores no TCETO? Na sua percepção esses critérios são claros/adequados?	Avaliar a clareza e adequação dos critérios de seleção e nomeação dos gestores.
Gestão de Pessoas	3. De que forma a capacitação contínua dos gestores/servidores é promovida no TCETO? Quais programas ou iniciativas são implementados e como você avalia sua efetividade?	Explorar as iniciativas de capacitação contínua dos gestores e sua efetividade.
Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação	4. Quais medidas são adotadas pelo TCETO para garantir a segurança da informação? Na sua percepção essas medidas são suficientes? Explique.	Examinar as práticas de segurança da informação e sua efetividade.
Gestão de Contratações	5. Como os processos de gestão de contratações são conduzidos no TCETO? Você considera esses processos eficazes? Justifique sua resposta.	Avaliar a eficácia dos processos de gestão de contratações.

Gestão Orçamentária e Financeira	6. Como são monitorados e avaliados os resultados das ações orçamentárias e financeiras no TCETO? Existem sistemas de feedback e melhoria contínua? Como eles funcionam?	Analisar a percepção sobre o monitoramento e avaliação dos resultados orçamentários e financeiros e os sistemas de feedback.
Gestão da Sustentabilidade Ambiental	7. Como o TCETO integra a sustentabilidade ambiental em suas políticas e práticas de governança?	Explorar a integração da sustentabilidade ambiental nas políticas e práticas de governança e identificar áreas de melhoria.
Gestão da Sustentabilidade Social	8. Quais são as principais práticas de sustentabilidade social adotadas pelo TCETO? Na sua percepção essas práticas são efetivas? Explique.	Avaliar a eficácia das práticas de sustentabilidade social adotadas pelo TCETO.
	9. De que forma o TCETO promove a inclusão e a responsabilidade social em suas atividades? Na sua percepção existem desafios ou obstáculos? Se sim, quais?	Explorar as práticas de inclusão e responsabilidade social e identificar desafios ou obstáculos.
Comentários ou Sugestões	10. Você tem algum comentário ou sugestão adicional sobre os mecanismos de governança do TCETO?	Permitir aos participantes fornecerem comentários ou sugestões adicionais que possam contribuir para a pesquisa.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Importante informar que, além das entrevistas realizadas com o público citado anteriormente, efetivou-se, no dia 12 de março de 2024, uma entrevista exploratória com um conselheiro, selecionado a partir da função estratégica que exercia no órgão. Esta pessoa configurou-se como um facilitador deste trabalho no que se refere à disponibilização de informações iniciais para o entendimento dos processos internos e dos mecanismos de governança adotados pelo TCETO. Sua colaboração foi essencial para esclarecer aspectos práticos e operacionais da governança, proporcionando uma visão mais detalhada e assertiva sobre as dinâmicas institucionais.

As entrevistas foram conduzidas entre os dias 4 e 23 de outubro de 2024. Todas as sessões foram gravadas em áudio e vídeo, e posteriormente transcritas integralmente. A transcrição, que constitui uma etapa fundamental da pré-análise, foi realizada pelo próprio pesquisador.

Esse processo foi considerado essencial, pois o pesquisador, ao ter participado das entrevistas, pôde captar nuances e informações contextuais que seriam difíceis de interpretar apenas por meio do áudio. Essa percepção, relacionada à linguagem corporal, entonação e dinâmicas de interação, foi um dos principais motivos para que o próprio entrevistador

realizasse as transcrições, garantindo maior fidelidade e profundidade na interpretação dos dados.

É importante destacar que o objetivo da pesquisa não foi entrevistar um percentual representativo de todas as pessoas que atuam no TCETO, mas sim focar na análise das percepções de indivíduos diretamente envolvidos nas decisões ou que, de alguma forma, influenciam o processo decisório. Dessa forma, buscou-se obter uma compreensão mais qualitativa e profunda das práticas de governança a partir de atores estratégicos na organização. De acordo com Colognese e Melo (1998, p. 145), “mais importante que o número de entrevistados é a sua posição privilegiada no contexto das relações sociais em abordagem”.

O roteiro de entrevista foi utilizado também para a coleta de dados sobre o perfil dos entrevistados, com o objetivo de identificar características demográficas e profissionais, como faixa etária, gênero, tempo de atuação e posição ocupada na organização. Essas informações foram essenciais para contextualizar as respostas e compreender como diferentes perfis podem influenciar as percepções sobre as práticas de governança no TCETO, permitindo uma análise mais diversificada dos dados coletados.

1.4.2.5 Desafios e limitações para a realização das entrevistas

O principal desafio encontrado foi o agendamento das entrevistas. Para cada pessoa selecionada, foi enviado um e-mail-convite detalhando os objetivos da pesquisa e incluindo a autorização formal para sua realização. No mesmo e-mail, solicitou-se que os entrevistados sugerissem uma data conveniente para a realização da entrevista on-line. No entanto, apesar da clareza das informações, a conciliação de agendas exigiu um esforço adicional para assegurar a participação de todos dentro do prazo estipulado. Dos convidados, apenas dois responderam ao e-mail inicialmente. Em razão disso, foi necessário realizar contatos adicionais via telefone e *WhatsApp*, o que agilizou o processo de agendamento e garantiu a adesão dos demais participantes.

As entrevistas foram realizadas e gravadas por meio da plataforma "*Google Meet*", o que garantiu uma boa qualidade de áudio e vídeo, além de permitir uma condução eficiente das sessões de forma remota. As gravações foram essenciais para o processo de transcrição e análise dos dados, assegurando a fidelidade das informações coletadas e facilitando a revisão detalhada das respostas dos entrevistados. O uso do *Google Meet* também proporcionou maior flexibilidade no agendamento, permitindo a participação dos entrevistados de forma mais

conveniente, o que contribuiu para a eficácia da coleta de dados. Para melhor acompanhamento e visualização das etapas de realização das entrevistas, foi elaborada uma planilha (Apêndice E) que detalha todo o processo. Vale ressaltar que cada entrevista teve duração de aproximadamente trinta minutos.

1.4.3 Análise e Interpretação dos Dados

A análise dos documentos teve como objetivo identificar elementos que contribuíssem para as discussões propostas no problema de pesquisa. Para a análise das entrevistas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), a qual oferece um conjunto de ferramentas metodológicas para examinar diferentes formas de comunicação e conteúdo de maneira sistemática e estruturada.

Bardin (2016), destaca que a análise de conteúdo possibilita atingir dois principais objetivos. O primeiro é a superação das incertezas, permitindo ao pesquisador verificar se a sua compreensão do objeto de estudo é válida e generalizável, garantindo um maior rigor metodológico. O segundo objetivo refere-se ao enriquecimento da leitura, que pode confirmar o que já se conhece ou acrescentar novas significações, suprimindo a necessidade de descobrir e ir além das aparências.

Para isto, Bardin (2016) sugere três etapas fundamentais para a realização da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A fase de pré-análise envolve a organização e sistematização da pesquisa, incluindo a seleção dos dados a serem analisados, a formulação dos objetivos e a definição dos indicadores que guiarão a análise final. Na exploração do material, ocorre a codificação dos dados brutos, classificando-os de acordo com regras previamente estabelecidas. Já o tratamento dos resultados corresponde à análise e interpretação desses dados, visando gerar resultados úteis e significativos que estejam alinhados aos objetivos da pesquisa.

Desta forma, a análise de conteúdo do presente estudo foi desenvolvida dentro das três etapas, propostas por Bardin (2016), conforme detalhamento abaixo:

- a) Pré-Análise: A fase de pré-análise consistiu na organização inicial dos dados e planejamento da pesquisa e teve como finalidade sistematizar e preparar o material para a etapas subsequente. Nesse momento, foram definidos os objetivos da análise, assim como os critérios para a seleção dos dados que seriam investigados. Também foi realizada a leitura flutuante do material, permitindo uma visão geral do conteúdo

disponível. Durante essa fase, foram identificados os indicadores que orientariam o processo analítico, além de se estabelecerem as categorias preliminares, com base nas quais os dados seriam classificados. No contexto desta pesquisa, os indicadores incluíram aspectos como:

- Temas principais: Palavras-chave ou conceitos centrais que aparecem no material analisado e que estão diretamente ligados ao problema de pesquisa;
 - Núcleos de sentido: Trechos do conteúdo que representam as ideias ou argumentos essenciais, que podem ser agrupados em torno de categorias temáticas;
 - Frequência de ocorrência: Quantas vezes determinados termos, conceitos ou temas aparecem no material, o que pode indicar sua relevância;
 - Variação de discurso: Identificação de diferentes opiniões, abordagens ou pontos de vista presentes nas entrevistas ou documentos;
 - Conformidade com os objetivos da pesquisa: Análise de como o conteúdo abordado se alinha com as hipóteses e perguntas de pesquisa estabelecidas na fase inicial.
- b) Exploração do Material: Na fase de exploração do material, deu-se início à codificação dos dados brutos, que envolveu a divisão dos textos em unidades de registro, ou seja, trechos significativos que pudessem ser associados às categorias estabelecidas na pré-análise. O processo de codificação seguiu as regras de categorização, garantindo que cada dado fosse classificado em uma categoria exclusiva, de modo que todos os elementos contribuíssem para um único resultado. Esta fase focou em tornar o material mais manejável e estruturado para que a análise pudesse ser realizada de forma sistemática;
- c) Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação: Nesta última etapa, os dados categorizados foram submetidos a análises quantitativas e qualitativas. O tratamento dos resultados envolveu a interpretação dos dados codificados, buscando identificar padrões, tendências e correlações que atendessem aos objetivos da pesquisa. Com base nas inferências obtidas, foi possível confirmar ou refutar as hipóteses levantadas na pré-análise. A interpretação final visou dar sentido aos dados, possibilitando uma compreensão aprofundada do objeto de estudo, ampliando o conhecimento e gerando resultados significativos.

Com base nas atividades realizadas, foram estabelecidas as categorias apresentadas no Quadro 7, que serão aprofundadas no capítulo dedicado à discussão e análise dos dados.

Quadro 7 - Categorias e principais apontamentos dos entrevistados

<p>Categoria I Percepção sobre a "Boa Governança" pontos fortes e fracos do sistema de governança do TCE</p>	<p>Nesta categoria constam os relatos que envolvem a percepção dos entrevistados sobre o que constitui uma boa governança, pontos fortes e fracos do Sistema de Governança do TCETO. Os principais apontamentos realizados pelos entrevistados foram relacionados à princípios e mecanismos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparência: A abertura e clareza nas ações e decisões. - Eficiência na gestão dos recursos públicos: A capacidade de atingir resultados de forma eficaz e com uso eficiente de recursos. - Estruturas de governança – mecanismos e políticas de governança implementados. - Gestão participativa: envolvimento de atores no processo de tomada de decisão. - Capacitação: ações contínuas de capacitação da equipe. - Planejamento estratégico e compromisso com projetos da organização.
<p>Categoria II Gestão de Pessoas e critérios de Nomeação no TCETO</p>	<p>Esta categoria contempla os relatos dos entrevistados sobre as percepções relacionadas às práticas e políticas relacionadas à gestão de pessoas no TCETO. Os principais apontamentos realizados pelos entrevistados foram sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critérios de nomeação e seleção: Os procedimentos usados para escolher e nomear gestores e servidores.
<p>Categoria III Gestão de Pessoas e Capacitação Contínua no TCETO</p>	<p>Esta categoria contempla os relatos dos entrevistados sobre as percepções relacionadas às iniciativas e ações de capacitação contínua. Os principais apontamentos realizados pelos entrevistados foram sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitação contínua no TCE: Ações e iniciativas.
<p>Categoria IV Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação</p>	<p>Nesta categoria constam relatos sobre as percepções dos entrevistados em relação à segurança da informação, infraestrutura tecnológica e proteção de informações sensíveis. Os principais apontamentos realizados pelos entrevistados foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segurança de dados: Políticas e ferramentas para proteger os dados e informações. - Inovação tecnológica: A adoção de novas tecnologias para otimizar processos. - Monitoramento de sistemas: Ferramentas e métodos para garantir a segurança e a eficiência da TI. - Capacitação em TI: Treinamento contínuo dos servidores em segurança da informação e novas tecnologias.
<p>Categoria V Contratações Públicas</p>	<p>Esta categoria aborda os relatos sobre como os processos de contratação de serviços e produtos são conduzidos no TCE-TO. Os principais apontamentos realizados pelos entrevistados foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparência no processo de contratação: Quão abertos e claros são os processos de compra e contratação. - Efetividade dos contratos: A qualidade dos resultados alcançados através dos contratos firmados. - Critérios de escolha de fornecedores: Procedimentos usados para selecionar os fornecedores, com base em critérios de qualidade e custo. - Monitoramento dos contratos: O acompanhamento e a fiscalização do cumprimento dos contratos.

Categoria IV – Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação										
Categoria V – Contratações Públicas										
Categoria VI – Gestão Orçamentária e Financeira										
Categoria VII – Gestão da Sustentabilidade Ambiental										
Categoria VIII – Sustentabilidade Social										

Fonte: Elaboração própria, com base em Bardin (2016).

Na segunda etapa, a matriz foi organizada da seguinte maneira: as linhas apresentavam o nome dos entrevistados e as colunas correspondiam aos temas abordados. Por meio da aplicação de filtros nas células, como "identificação dos entrevistados", "assuntos levantados" e "definição das unidades de análise", foi possível identificar diversos aspectos, tais como presença, ausência, recorrência, intensidade, direção, ordem, sentido e definição dos índices, conforme ilustrado no Quadro 9.

Quadro 9 - Estrutura de análise da segunda etapa

Identificação dos entrevistados	Assuntos levantados	Extrato da fala dos entrevistados	Definição das unidades de análise
SERV1			
CONS2			
AUD3			
GEST4			

Fonte: Elaboração própria, com base em Bardin (2016).

Conforme observado, foi possível identificar, além dos temas abordados, as presenças, ausências e a intensidade dos argumentos levantados por cada entrevistado e categoria. A partir dessa síntese, concluiu-se a fase de coleta e tratamento dos dados, na qual, com o apoio do referencial teórico, da análise documental e da análise de conteúdo, foi realizada a triangulação dos dados, permitindo um posicionamento claro em relação ao problema de pesquisa.

Segundo Franco-Azevedo (2013), a triangulação de dados confere maior precisão aos resultados, uma vez que múltiplos pontos de vista são considerados. Isso significa que um mesmo fenômeno é analisado a partir de diferentes fontes de dados. As informações obtidas por meio de diferentes recursos metodológicos podem ser utilizadas para corroborar, refinar ou destacar as limitações da pesquisa, além de enriquecer a compreensão sobre o problema investigado.

1.4.4 Aspectos éticos da pesquisa

A Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana e determina que a pesquisa seja avaliada e registrada por um comitê de ética. Entretanto, a referida resolução também especifica casos em que a pesquisa não necessita de registro ou avaliação pelo sistema CEP/CONEP.

Dessa forma, a presente pesquisa se enquadra nesta exceção, uma vez que os dados coletados não são considerados sensíveis e não há identificação dos respondentes neste trabalho.

Assim, todos os participantes convidados para a pesquisa foram devidamente informados e esclarecidos, em linguagem acessível, sobre o contexto, objetivo, natureza, métodos, procedimentos, possíveis riscos e resultados esperados do estudo. Também foram informados de seu direito de recusar ou desistir da participação em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo.

Aqueles que aceitaram participar formalizaram sua concordância assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, que foi enviado e devolvido devidamente assinado pela pesquisadora e professora orientadora, por meio digital. Após a conclusão do estudo, todos os participantes receberão os resultados da pesquisa como forma de retorno.

Contudo, a presente pesquisa foi dividida em cinco partes, contendo a introdução, três capítulos, as considerações finais, além das referências bibliográficas.

Essa primeira parte trata da introdução do trabalho, destacando o problema de pesquisa e os objetivos que guiam o estudo. São também discutidos dados que evidenciam a carência de estudos sobre a governança no contexto do TCE-TO, bem como as motivações que justificam a realização desta pesquisa. Por fim, são descritos os caminhos metodológicos seguidos para o desenvolvimento e execução da análise dos dados.

No Capítulo 2, tem-se o embasamento teórico com destaque para os conceitos e origem da governança, a governança no Brasil e no setor público. Discute-se, também a governança nos Tribunais de Contas. No terceiro capítulo, apresenta-se uma revisão sistemática da literatura sobre a governança pública e a efetividade das políticas públicas.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, com uma análise detalhada do sistema de governança do TCE-TO. Nesse capítulo, os dados coletados por meio

da aplicação do questionário iESGo do TCU, das entrevistas realizadas e da análise documental são explorados, destacando os principais pontos fortes e fracos identificados no sistema de governança. A partir dessa análise, são discutidos os mecanismos adotados pela instituição, sua efetividade em termos de transparência, eficiência e responsabilidade, além de possíveis melhorias a serem implementadas.

Nas considerações finais, a pergunta norteadora e os objetivos do estudo foram resgatados com o intuito de demonstrar caminhos percorridos e os resultados obtidos na pesquisa, também foram apresentadas as limitações desta pesquisa e, sugestões para futuras pesquisas.

Expostas as primeiras considerações referentes à pesquisa, o capítulo a seguir traz a fundamentação teórica que dá suporte à pesquisa.

2 GESTÃO PÚBLICA, GOVERNANÇA E CONTROLE EXTERNO: CONTEXTO E TEORIA

Neste capítulo, será apresentada a revisão da literatura relacionada à governança, com ênfase na sua origem, evolução e aplicação no contexto brasileiro e nos Tribunais de Contas.

Inicialmente, será abordada a discussão sobre a Governança e implementação de Políticas Públicas. Em seguida, será realizado um debate sobre a origem da governança no mundo e no Brasil, destacando suas particularidades e seu papel na promoção da transparência, da eficiência e da responsabilidade na gestão pública. Serão demonstradas as principais discussões e debates em torno da governança no contexto brasileiro, bem como sua importância para o fortalecimento das instituições e o desenvolvimento do país.

A governança no setor público também será objeto de estudo neste capítulo. Serão discutidas as especificidades da governança no âmbito público, suas características e princípios fundamentais.

Em seguida, será abordado o papel das Entidades Fiscalizadoras Superiores - EFS e dos Tribunais de Contas no sistema de controle e fiscalização do Estado, discorrendo sobre a importância dessas entidades na promoção da governança e no monitoramento dos recursos públicos, destacando seu papel como órgãos de controle externo e sua contribuição para a transparência e a eficiência na gestão pública.

No que compete aos Tribunais de Contas, será abordada a governança como um elemento essencial para garantir a transparência, a integridade e a eficiência de suas atividades e no contexto do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, será explorado sua estrutura, competências e atribuições, destacando a importância da governança como um elemento-chave para o desempenho efetivo de suas funções de controle e fiscalização, analisando como a implementação de práticas de governança pode fortalecer sua atuação e contribuir para o alcance de seus objetivos institucionais.

Por fim, será examinada a legislação sobre governança no contexto brasileiro. Normas e os instrumentos legais que orientam e regulam as práticas de governança nas instituições públicas, serão analisadas, como objetivo de conhecer o arcabouço normativo do assunto em questão.

2.1 Governança e implementação de Políticas Públicas

Os interesses da sociedade estão diretamente associados às ações governamentais, pois a qualidade das políticas públicas implementadas pelo governo impacta diretamente no bem-estar dos cidadãos. Neste contexto, a governança pública se destaca como um conjunto de mecanismos fundamentais para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução efetiva de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Para Lehnen, Souza e Pereira (2020) promover uma gestão pública de qualidade tornou-se cada vez mais desafiador no Brasil, pois diante do cenário de escassez de recursos e do crescente aumento da demanda por melhores serviços públicos, faz-se necessária a concepção de políticas públicas que satisfaçam de forma efetiva as necessidades e os anseios da população.

Políticas Públicas é um tema complexo e multifacetado, com diversas abordagens apresentadas por diferentes autores. Não existe um único ou melhor conceito para políticas públicas, mas pode-se sintetizá-las como um campo do conhecimento que visa tanto “colocar o governo em ação” quanto analisar essas ações e, quando necessário, propor mudanças em seu curso, tendo as políticas públicas impacto na economia e na sociedade (Souza, 2006).

Para Hill e Hupe (2009) a implementação de uma política pública não é simplesmente a execução de decisões políticas, mas um conjunto de atividades e interações que ocorrem ao longo do tempo e que envolve relações interorganizacionais que exigem coordenação vertical e horizontal para evitar distorções dos objetivos originais das políticas.

Peters (2013) corrobora e afirma que a coordenação e coerência de políticas públicas são valores importantes. Uma coordenação fraca poderá resultar na piora da qualidade dos serviços prestados pelo governo.

Para o TCU (2014), deve haver coerência entre as políticas públicas, de forma que as ações e os objetivos específicos das intervenções empreendidas pelas diversas entidades sejam alinhados, os resultados esperados possam ser alcançados, e reforcem-se mutuamente, ampliando o impacto ao cidadão.

Entretanto, diversos são os desafios para a implementação de políticas públicas. A falta de articulação é apontada por Ribeiro (2017) que alerta sobre a incapacidade do governo na implementação de políticas, proliferando-se as Medidas Provisórias e que em condições ideais resultaria em debates e negociações com diferentes setores do poder e sociedade, resultando decisões imperativas de um único Poder, o Executivo, cabendo aos demais a mera acatamento da medida.

Diante deste cenário, que envolve a falta de coordenação, coerência, articulação, associados à escassez de recursos, faz-se necessário que as políticas públicas sejam fiscalizadas pelos órgãos de controle, no sentido de garantir os direitos dos cidadãos.

Sobre isto, Ribeiro (2017) afirma que o papel do órgão de controle, em políticas públicas, acaba por transpor os limites da fiscalização meramente legalista, para um olhar diferenciado da ação governamental, em que o interesse público, em todas as suas vertentes, seja privilegiado. Filho (2011) afirma que a função do controle externo é zelar pela integridade da gestão municipal e pela prestação de serviço de interesse da sociedade.

Melo (2014) afirma que o Tribunal de Contas da União - TCU vem percebendo ao longo dos anos de trabalho que a edição de normativos e manuais e o mero alcance de metas físicas e financeiras por órgãos e entidades da Administração Pública Federal, apesar de essenciais, não são, de por si, capazes de garantir os resultados efetivos que se esperam na melhoria da gestão pública e na prestação dos serviços públicos.

Partindo desse contexto, verifica-se, no âmbito do TCU, crescente direcionamento para a análise de desempenho, buscando a melhoria de processos, gestão e governança, com vistas a induzir o alcance de resultados reais da ação governamental em benefício da sociedade, sem prejuízo das avaliações de conformidade e legalidade (Melo, 2014).

Neste sentido, a governança apresenta-se como um conjunto de mecanismos, procedimentos e estruturas que visam garantir a transparência, a responsabilidade e a eficiência na administração pública. É um conjunto de mecanismos processos e instituições através dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses (UNDP, 1997), sendo essencial para a implementação de políticas públicas efetivas (Rhodes, 1997).

A governança fornece ao estado mecanismos necessários para implementar e monitorar tais políticas de maneira eficiente. Para Ribczuk e Nascimento (2012), o Estado deve alcançar uma boa governança, mostrando-se capaz de implementar políticas públicas, e que o aumento dessa capacidade, junto ao comprometimento na administração pública, deve ser acompanhado por uma maior cobrança e conseqüente responsabilização pelos resultados obtidos.

A presença de boa governança implica: o aperfeiçoamento da interação entre atores diversos, de forma a articular seus interesses; a integração entre Estado e sociedade, minimizando os limites do isolamento burocrático; e a garantia de *accountability* (Diniz, 2001).

Por outro lado, a ausência da boa governança, reflete diretamente nas políticas públicas, conforme demonstrado no Relatório de Fiscalizações em Políticas e Programas de Governo –

RePP de 2023 do TCU que apontou a falta de governança adequada e de articulação como um problema comum em políticas públicas, afetando a efetividade das políticas públicas.

Neste contexto, destaca-se o papel dos Tribunais de Contas como órgãos de controle que realizam avaliações sobre os efeitos das políticas públicas implementadas (Pollitt e Bouckaert, 2011), ou seja, além de fiscalizar e julgar contas, os órgãos de controle também se dedicam a avaliar e recomendar melhorias em áreas essenciais como saúde e educação e incentivo às políticas públicas.

Para exemplificar, o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins - TCETO, tem orientado municípios tocaninenses em relação a implementação de políticas públicas voltadas para a primeira infância, para que estes assegurem que ações e projetos públicos sejam transformados em peças orçamentárias específicas para a primeira infância (ATRICON, 2023).

O Tribunal de Contas do Estado de Goiás em parceria com o Instituto Rui Barbosa, também, contribuiu com o tema, na publicação de um e-book abordando a importância das políticas públicas para a primeira infância, e enfatizando o papel dos Tribunais de Contas na fiscalização dessas políticas, promovendo transparência e eficiência na utilização dos recursos públicos.

Estas iniciativas demonstram a importante atuação do órgão de controle, para além da fiscalização, reforçando maior eficiência na aplicação dos recursos públicos e assegurando que as políticas públicas cumpram seus objetivos de melhorar a qualidade de vida da população.

Além disto, os tribunais de contas, por meio das auditorias também assumem um papel importante com vistas à consecução dos objetivos da política pública. Para Lehnen, Souza e Pereira (2020) as auditorias operacionais realizadas pelos tribunais de contas contribuem para a concretização de metas e objetivos propostos nas políticas públicas e para identificar deficiências que impedem a adequada e efetiva execução das políticas públicas.

O trabalho desenvolvido por Lehnen, Souza e Pereira (2020), reforçou a importância das auditorias operacionais realizadas pelos tribunais de contas e sua relevância como instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública, como forma de se avaliar a efetividade das políticas públicas, em especial na área da educação.

Contudo, para que aja uma atuação efetiva e cumprimento de sua missão, é fundamental que haja na estrutura dos tribunais de contas a implementação efetiva de mecanismos da governança. Esses mecanismos poderão potencializar a capacidade de realizar um monitoramento externo efetivo dos seus jurisdicionados e de suas políticas públicas, sendo

monitorados de forma mais eficiente, além de atuar como um indutor da boa governança para os entes públicos.

2.2 Origem da Governança

A origem da governança remonta aos primórdios da civilização humana, onde sociedades primitivas desenvolveram mecanismos de organização social e tomada de decisões coletivas. No antigo Egito, por exemplo, foi identificadas estruturas de governança centralizada, como a figura do faraó e a administração do Estado (Redford, 2005).

Já na Grécia Antiga, reconhecida como berço da democracia, a cidade-estado de Atenas estabeleceu um sistema político em que os cidadãos tinham direito de participar das decisões coletivas por meio da assembleia e do tribunal popular (Hansen, 2006).

No Império Romano, foi vista a influência do Estado de Direito na governança. A codificação de leis, como o Código de Justiniano, trouxe uma base jurídica para a administração pública. Esse sistema legal foi fundamental para a governança do vasto império (Watson, 1992).

Também durante a Idade Média, o feudalismo desempenhou um papel significativo na governança. As relações feudais entre senhores e vassalos estabeleceram uma estrutura hierárquica de poder, com obrigações e deveres mútuos. Essa forma de governança baseada em laços pessoais e juramentos de fidelidade prevaleceu por séculos (Bloch, 2014).

A Revolução Francesa foi também um marco importante para a governança. O século XVIII marcou o fim do absolutismo monárquico e o surgimento do Estado Moderno. A Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, promulgada em 1789, proclamou princípios fundamentais de governança, como a igualdade perante a lei e a soberania popular (Doyle, 2001).

Apesar de o termo “governança” ter origem antigas, sua importância atual foi estabelecida nas últimas três décadas, principalmente no setor privado, afirma o TCU, (2014).

Embora o termo governança date de idades remotas, o conceito e a importância que atualmente lhe são atribuídos foram construídos nas últimas três décadas, inicialmente nas organizações privadas. De acordo com Berle e Means (1932), que desenvolveram um dos primeiros estudos acadêmicos tratando de assuntos correlatos à governança, é papel do Estado regular as organizações privadas. Nessa mesma linha, em 1934 foi criada, nos Estados Unidos, a US Securities and Exchange Commission, organização que, ainda hoje, no contexto americano, é responsável por proteger investidores; garantir a justiça, a ordem e a eficiência dos mercados e facilitar a formação de capital.

No contexto contemporâneo, a governança evoluiu para abranger aspectos além do governo centralizado. Surgiram organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), criada em 1945, que busca promover a cooperação entre nações e estabelecer normas globais. A governança corporativa também ganhou destaque, buscando a transparência e a prestação de contas nas empresas (Ruggie, 1998).

Geralmente, a origem da governança é atribuída ao movimento ocorrido nos EUA nos anos 80, onde grandes investidores se opuseram às práticas de gestão corporativa que não beneficiavam os acionistas. A temática ganhou destaque com os escândalos financeiros ocorridos em várias empresas americanas, afirma Borges e Serrão (2005).

O movimento pela governança corporativa ganhou força em meados da década iniciada em 1980 nos EUA. Os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar contra algumas corporações que eram administradas de maneira irregular, em detrimento dos acionistas. Esse movimento foi se expandindo pelo mundo, chegando à Inglaterra, inicialmente, e depois se estendendo pelo restante da Europa, chegando ao Brasil na última década.

Já na década de 90, após diversas crises, o Banco da Inglaterra estabeleceu uma comissão para desenvolver o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que ficou conhecido como Relatório Cadbury, conforme cita TCU, (2014).

Anos depois, no começo da década de 90, momento histórico marcado por crises financeiras, o Banco da Inglaterra criou uma comissão para elaborar o Código das Melhores Práticas de Governança corporativa, trabalho que resultou no Cadbury Report.

Em 1985, foi criado o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, uma organização privada sem fins lucrativos, com o objetivo de prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos e em 1992, o COSO publicou o "Internal Control - Integrated Framework" que permite que as organizações desenvolvam sistemas de controle interno eficazes e eficientes, adaptáveis a ambientes operacionais e corporativos em constante evolução, mitigando riscos a níveis aceitáveis e promovendo um processo sólido de tomada de decisões e governança organizacional.

Em resposta a escândalos corporativos e fraudes financeiras que abalaram os mercados nos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley, foi promulgada pelo Congresso dos Estados Unidos em 2002, com o objetivo de fortalecer a governança corporativa e melhorar a transparência e a prestação de contas das empresas públicas, afirma TCU, (2014).

Anos mais tarde, em 2002, depois de escândalos envolvendo demonstrações contábeis fraudulentas ratificadas por empresas de auditorias, publicou-se, nos Estados Unidos,

a Lei Sarbanes-Oxley, cujo objetivo era melhorar os controles para garantir a fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros.

Ainda em 2002, foi estabelecido o European Corporate Governance Institute (ECGI) com o objetivo de promover a investigação independente e incentivar a melhoria da governança corporativa e logo em 2004, o COSO publicou o "Enterprise Risk Management - Integrated Framework", um documento amplamente reconhecido e referenciado na gestão de riscos até os dias atuais, afirma TCU (2014).

No mesmo ano, com vistas a apoiar a investigação independente e induzir à melhoria da governança, fundou-se o European Corporate Governance Institute – ECGI. Em 2004, o COSO publicou o Enterprise risk management - integrated framework, documento que ainda hoje é tido como referência no tema gestão de riscos.

Nos anos subseqüentes, um número crescente de países começou a se preocupar com questões relacionadas à governança, resultando na publicação de diversos normativos. Além disto, diversas organizações como o G8 (grupo composto pelos oito países mais desenvolvidos), e organizações como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), trabalham em prol da promoção da governança corporativa.

2.3 A Governança no Brasil

A governança corporativa no Brasil tem suas origens associadas a eventos e desenvolvimentos tanto no contexto internacional quanto no nacional. No contexto internacional, uma importante referência para a governança corporativa no Brasil é o Relatório Cadbury¹⁴, publicado em 1992 no Reino Unido. Esse relatório foi uma resposta a escândalos financeiros e desvios éticos e serviu como inspiração para a adoção de práticas de governança corporativa em diversos países, inclusive no Brasil.

Criado em 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, pioneiro no Brasil no que diz respeito à governança corporativa, criou em 1999 o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa definindo quatro princípios fundamentais de governança

¹⁴ O Relatório Cadbury, publicado em 1992, é um documento fundamental no campo da governança corporativa encomendado pela Bolsa de Valores de Londres após uma série de escândalos financeiros e de governança que afetaram várias empresas britânicas. O objetivo do relatório era fornecer orientações e recomendações para melhorar a governança corporativa e restaurar a confiança dos investidores nas empresas.

aplicáveis ao contexto brasileiro: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. No entanto, ao longo do documento, o termo "organizações" foi utilizado para torná-lo abrangente e adaptável a diferentes tipos de entidades, incluindo o Terceiro Setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, entre outros

No âmbito nacional, um marco significativo foi a criação do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (atual B3) em 2000. Esse segmento de listagem voluntária estabeleceu padrões mais rigorosos de governança corporativa para as empresas listadas, incentivando a adoção de boas práticas.

Outra contribuição relevante para a governança corporativa no Brasil foi a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), que passou por alterações em 2001, tornando-se mais alinhada com princípios de governança, como a exigência de divulgação de informações financeiras e a criação de comitês de auditoria e as contribuições da Comissão de Valores Mobiliários – CVM sobre o tema, diz o TCU (2014).

Em 2001, publicou-se um panorama sobre a governança corporativa no Brasil (MCKINSEY; KORN/FERRY, 2001). No mesmo ano, a Lei 10.303/2001 alterou a 6.404/1976, das sociedades por ações, e buscou reduzir riscos ao investidor minoritário, assim como garantir sua participação no controle da empresa. Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM também publicou recomendações sobre governança.

2.4 A Governança no setor Público

No contexto do setor público, as diversas crises exigiram uma atuação mais eficiente por parte do Estado abrindo espaço para uma discussão ampla sobre a governança no setor público, afirma TCU (2014).

Especificamente no que se refere ao setor público, a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Esse contexto propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas (IFAC, 2001): transparência, integridade e prestação de contas.

Para reforçar essa necessidade, publicações de importantes organizações ganharam destaque sendo importantes documentos para o fortalecimento da governança no setor público, como:

- a) Relatório "Governing for Results: A Director's Guidebook" publicado em 2001 pelo Banco Mundial. Esse relatório enfatiza a necessidade de uma governança sólida no setor público para promover o desenvolvimento e a efetividade das políticas públicas;
- b) Estudo nº 13 - Boa governança no setor público da International Federation of Accountants – IFAC, publicado em 2001;
- c) Guia de melhores práticas para a governança no setor público do Australian National Audit Office - ANAO, publicado, em 2003, ratificando os princípios preconizados pela IFAC e acrescenta outros três: liderança, compromisso e integração;
- d) Guia de padrões de boa governança para serviços públicos publicado pelo The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy – CIPFA e pelo Office for Public Management Ltd – OPM, de 2004.

Outras organizações como de importância mundial, reforçaram o entendimento da necessidade de melhoria da governança nas organizações públicas, conforme cita o TCU (2014).

(...) organizações como o Independent Commission for Good Governance in Public Services – ICGGPS; o Banco Mundial; e o Institute of Internal Auditors – IIA avaliaram as condições necessárias à melhoria da governança nas organizações públicas e concordaram que, para melhor atender aos interesses da sociedade, é importante garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os stakeholders (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada).

No contexto nacional, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) são marcos relevantes para a governança no setor público no Brasil. Esses documentos estabelecem princípios e regras que visam promover a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

Atualmente, há um consenso de que as práticas de governança não devem ser adotadas apenas por organizações privadas, mas também pelos governos sendo um tema que tem conquistado tamanha importância no setor público, afirma o G20/OECD, (2015).

A importância da governança no setor público tem sido cada vez mais enfatizada, e esforços estão sendo feitos para desenvolver diretrizes e princípios específicos de governança para governos e instituições públicas.

2.5 As Entidades Fiscalizadoras Superiores - EFS e os Tribunais de Contas

Em âmbito internacional, as EFS surgiram como resposta à necessidade de garantir a transparência, a *accountability* e a eficiência na gestão dos recursos públicos. Segundo a International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI, 2023), as EFS são os principais atores no fortalecimento da governança pública, proteção do interesse público e promoção da transparência e prestação de contas.

As EFS são dotadas de independência e imparcialidade e possuem um papel importante, como afirma Silva (2018).

As EFS são instituições independentes e imparciais, responsáveis por auditar as contas do setor público, avaliar a legalidade dos atos de gestão e verificar a eficácia e eficiência dos programas governamentais. Essas entidades desempenham um papel crucial no combate à corrupção e na promoção da transparência e do controle dos recursos públicos.

A criação das EFS visa garantir a responsabilidade e a prestação de contas por parte dos agentes públicos, assegurando a boa gestão dos recursos públicos. Conforme destacado por Nascimento e Moura (2019), as EFS são essenciais para fortalecer a governança e a transparência no setor público, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e o bem-estar da sociedade.

Diversas são as EFS e a depender do país, recebem nomes diferentes, como demonstrado no quadro 10, abaixo:

Quadro 10 – Entidades Fiscalizadoras Superiores – EFS por país

EFS	País
<i>Court of Audit (Cour des Comptes)</i>	França
<i>National Audit Office (NAO)</i>	Reino Unido
<i>Government Accountability Office (GAO)</i>	Estados Unidos
<i>Algemene Rekenkamer</i>	Holanda
<i>Bundesrechnungshof (BRH)</i>	Alemanha
<i>SAI da China (Supreme Audit Institution)</i>	China
<i>Corte dei Conti</i>	Itália
<i>Riksrevisionen</i>	Suécia
<i>Australian National Audit Office (ANAO)</i>	Austrália
<i>Supreme Audit Institution of India</i>	Índia
<i>SAI (Supreme Audit Institution)</i>	Rússia
<i>SAI (Supreme Audit Institution)</i>	Canadá

Tribunal de Contas	Espanha
<i>SAI (Supreme Audit Institution)</i>	Japão
<i>Auditoría General de la Nación</i>	Argentina
Tribunal de Contas	México
<i>Auditoría General de la Republica</i>	Colômbia
Tribunal de Contas	Chile

Fonte: Elaboração própria (2024).

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) é uma EFS e foi criado pela Constituição de 1891, estabelecendo sua competência de controle externo das contas públicas federais (Brasil, 1891).

Os Tribunais de Contas são instituições fundamentais no controle e fiscalização das contas públicas. No Brasil, os Tribunais de Contas tiveram sua origem na Constituição de 1891, que previu a fiscalização das contas públicas pelos Estados e pelo Distrito Federal.

No âmbito dos estados brasileiros, ao longo do tempo, foram aprovados leis e decretos que estabeleceram a estrutura e as competências dos Tribunais de Contas em níveis estaduais e municipais.

Segundo Costa e Nascimento (2017), os Tribunais de Contas são órgãos de controle externo que surgiram como resposta à necessidade de fiscalizar a gestão dos recursos públicos e garantir a prestação de contas dos agentes públicos. Essas instituições desempenham um papel importante no fortalecimento da transparência, da *accountability* e da governança no setor público.

Os Tribunais de Contas e as Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) são instituições fundamentais no controle e fiscalização das finanças públicas. Os Tribunais de Contas, como órgãos colegiados, têm o objetivo de exercer o controle externo das contas públicas e a fiscalização da gestão financeira.

Para Lima (2022) as EFS's, são órgãos supremos de controle responsáveis pela realização da auditoria governamental de cada nação. Essas instituições têm a missão de promover a transparência, a integridade e a prestação de contas no setor público.

As atividades desenvolvidas pelos Tribunais de Contas e EFS incluem a análise de contas, a fiscalização de contratos, a avaliação de programas e projetos governamentais, entre outras. Segundo a International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI, 2023),

"as EFS são os principais atores no fortalecimento da governança pública, proteção do interesse público e promoção da transparência e prestação de contas".

Em suma, os Tribunais de Contas e as EFS desempenham um papel fundamental na fiscalização e controle das finanças públicas, contribuindo para a transparência, a integridade e a eficiência na gestão dos recursos públicos. Suas atividades são essenciais para o fortalecimento da governança e a garantia da responsabilidade no setor público, promovendo a confiança e o interesse público nas instituições governamentais.

2.6 Governança nos Tribunais de Contas

A governança nos Tribunais de Contas é um tema relevante para o fortalecimento da transparência, integridade e efetividade dessas instituições.

De Paula (2019) afirma que os Tribunais de Contas podem exercer papel fundamental na indução de melhorias de governança e gestão, pontos centrais na busca por resultados na gestão pública, através de trabalhos específicos de consultoria e avaliação dos mecanismos de direcionamento, monitoramento e avaliação da Administração Pública.

Nesse contexto, a adoção de boas práticas de governança é fundamental para promover a eficiência e a efetividade dos Tribunais de Contas. Segundo Silva e Carvalho (2020), a governança nos Tribunais de Contas envolve a definição de estruturas de governança, a transparência na tomada de decisões, a adoção de mecanismos de controle interno e externo, a prestação de contas à sociedade e a participação dos interessados.

A Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – ATRICON, uma organização brasileira que foi criada em 2003, tem um papel importante para fortalecer a atuação dos tribunais de contas no país, conforme descreve a ATRICON (2023).

A Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), criada no dia 26 de agosto de 1992, atua com o intuito de garantir a representação, a defesa, o aperfeiçoamento e a integração dos Tribunais de Contas e de seus Membros (Ministros, Conselheiros, Ministros Substitutos e Conselheiros Substitutos), visando aprimorar o Sistema de Controle Externo do Brasil em benefício da sociedade. Para isso, a entidade investe e estimula a troca de informações e experiências entre os membros dos Tribunais de Contas, ao mesmo tempo em que apoia o desenvolvimento de estratégias e ferramentas para aprimorar a eficácia dos sistemas de controle da Administração Pública.

Em 2018, a ATRICON expediu uma importante resolução de nº 12/2018, estabelecendo diretrizes para a promoção de melhorias na atuação dos Tribunais de Contas. Esta resolução teve como objetivo aprimorar a governança e fortalecer a atuação dessas instituições no controle externo dos recursos públicos estabelecendo um conjunto de princípios e diretrizes que os Tribunais de Contas devem observar em suas atividades envolvendo aspectos como transparência, ética, efetividade, responsabilidade, integração, capacitação e cooperação.

Esta resolução representou um marco importante para o aperfeiçoamento da atuação dos Tribunais de Contas no Brasil, pois buscou promover a uniformização de procedimentos e práticas, estimulando a adoção de boas práticas de governança e o fortalecimento dos mecanismos de controle e fiscalização.

2.7 Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Criado em 1989, o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins - TCETO foi um marco importante para o fortalecimento do controle externo no estado, afirma o TCETO, (2023).

Foi criado pela Lei nº 001/89, e instalado em Miracema do Tocantins, então Capital Provisória do Estado, em 5 de maio de 1989 ano, logo após a promulgação da Lei nº 36/89, que estabelecia normas para o seu imediato funcionamento. Esse período coincide com a fase de implantação do Tocantins, criado pela Assembléia Nacional Constituinte de 1988, tendo seu território desmembrado da região norte de Goiás. A partir de 1º de janeiro de 1990, com a mudança da Capital do Estado para Palmas, cidade criada e planejada para esse fim, o Tribunal de Contas também mudou sua sede. Instalou-se inicialmente, de forma provisória, em prédio de madeira, condição esta que perdurou até o início de 1991, quando ocupou parte de um dos prédios destinados às secretarias estaduais.

Em 1990 foi sancionada a primeira Lei Orgânica do Tribunal de Contas, disciplinando suas atribuições, competências e jurisdição, pois até então, o TCETO utilizava-se da legislação de Goiás, como cita o TCETO, (2023).

Nesta mesma época, em 18 de dezembro de 1990, a Assembléia Legislativa aprovou a Lei nº 230, a primeira Lei Orgânica do Tribunal de Contas, disciplinando suas atribuições, competências e jurisdição. Antes de sua vigência, era utilizada a legislação de Goiás, inclusive as resoluções normativas e regimentais baixadas pelo TCE daquele Estado, conforme estabelecia a Lei nº 36/89. A segunda Lei Orgânica entrou em vigor em 18 de junho de 1996, com a aprovação da Lei nº 842, sendo substituída, em 17 de dezembro de 2001, pela Lei nº 1284, que vigora até o presente momento

Dotado de autonomia administrativa do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, com previsão constitucional (artigo 35, § 4º da Constituição do Estado do Tocantins) e legal (artigo 4º da Lei Estadual nº 1.284/2001) a criação do TCETO refletiu a preocupação em garantir a transparência, a eficiência e a legalidade na aplicação dos recursos públicos, promovendo a prestação de contas e o bom uso dos recursos do estado.

A atuação do TCETO abrange a análise das contas e das gestões financeiras dos órgãos estaduais, municipais e de entidades públicas, visando garantir a regularidade dos atos administrativos e o cumprimento das normas legais. Além disso, o tribunal tem o papel de orientar, fiscalizar e auxiliar os gestores públicos na busca pela eficiência e efetividade na aplicação dos recursos.

Em 2019, o TCETO aprovou a Resolução Administrativa Nº 6/2019-PLENO, instituindo a sua Política de Governança Organizacional e Compliance considerando inclusive que o seu Plano Estratégico 2016-2021 já existia um objetivo que era o “Aperfeiçoar a governança e a gestão organizacional do Tribunal de Contas”.

Neste sentido, a resolução do órgão, evidenciou a necessidade de melhoria da governança e seus impactos na melhoria dos serviços prestados à sociedade e da gestão dos recursos públicos, conforme cita TCETO (2019).

A aplicação de boas práticas de governança, incluindo-se o compliance, fortalecerá e aumentará o desempenho do controle externo, bem TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS como a gestão do próprio TCETO, repercutindo na melhoria dos serviços prestados à sociedade e da gestão dos recursos públicos.

Além disto, estabeleceu princípios norteadores para as boas práticas de governança no órgão, conforme descreve TCETO (2019).

DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

NO TCETO Art. 2º. Constituem princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança:

I - legitimidade: princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério formativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade;

II - equidade: garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis (liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros), políticos e sociais (saúde, educação, moradia, segurança);

III - responsabilidade: zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações;

IV - eficiência: fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível, de modo a buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto;

V - probidade: dever dos servidores públicos de demonstrar zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos;

VI - transparência: possibilidade de acesso a todas as informações relativas à instituição pública, resultando em um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros;

VII - accountability: obrigação dos agentes de governança em prestar contas de sua atuação funcional, de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;

VIII - liderança: atrair e comandar colaboradores, influenciando positivamente mentalidades e comportamentos na Instituição, de forma a obter os resultados esperados;

IX - integridade: diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados; (NR) (Resolução Administrativa nº 5/2021 de 10 de novembro de 2021, Boletim Oficial TCETO de 16/11/2021)

X - inovação: estimular a geração de novas ideias que possam ser aplicadas em prol da melhoria do desempenho do TCETO.

Para fortalecer a eficiência e a transparência na administração pública, é essencial que os órgãos governamentais estejam amparados por regulamentações. A seção 2.8, "Legislação sobre Governança", aborda em detalhe os principais aspectos dessa regulamentação e seus impactos na estrutura de governança dos órgãos governamentais.

2.8 Legislação sobre Governança

A governança pública no Brasil é regulada por um conjunto de normas e diretrizes que visam promover a eficiência, a transparência e a responsabilidade na administração pública. Essas regulamentações têm como objetivo assegurar a implementação de práticas de governança que fortaleçam a integridade e a confiança nas instituições governamentais, contribuindo para uma gestão pública mais alinhada aos princípios democráticos e éticos.

Pode-se afirmar que, no âmbito do setor público, o marco normativo sobre governança pública consiste na promulgação do Decreto Federal nº 9.203 (Brasil, 2017), que expressa 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. Conforme o artigo 2º do decreto, “a governança pública visa a condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017).

O referido decreto estabeleceu diversas diretrizes de governança pública, conforme aduz Brasil (2023):

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

O normativo determina que as instituições públicas, a partir dos princípios de governança pública, devem “promover a responsabilização e a prestação de contas de seus gestores”, visando garantir a confiança da sociedade na administração pública” (Brasil, 2017, Art. 3º). Dessa forma, a legislação exige que os órgãos implementem mecanismos que assegurem a supervisão e a responsabilidade dos gestores, de modo a evitar desvios e desperdícios de recursos públicos.

Entre essas diretrizes, destaca-se o direcionamento das ações para resultados que beneficiem a sociedade, mesmo em contextos de restrição de recursos e mudanças de prioridades. O decreto enfatiza ainda a importância de altos padrões de conduta e controles internos fundamentados na gestão de riscos, priorizando a prevenção (Brasil, 2017, Art. 4º).

Além do Decreto nº 9.203/2017, outros instrumentos legais complementam a estrutura de governança no Brasil. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) é uma peça-chave para a governança, ao assegurar o direito de acesso às informações públicas e promover a transparência e a participação cidadã. De acordo com a lei, todo cidadão tem o direito de

solicitar informações a respeito das atividades e decisões da administração pública, fomentando uma cultura de transparência e clareza nas operações governamentais.

Esse direito facilita o monitoramento e a fiscalização das atividades públicas por parte da sociedade, fortalecendo a governança e contribuindo para a legitimidade e a confiabilidade das instituições públicas.

A Lei nº 12.813/2013, que trata do conflito de interesses no exercício de cargos públicos, também é relevante para a governança no setor público. Ela define as situações que caracterizam conflitos entre o interesse público e o privado e estabelece sanções para servidores que agirem em benefício próprio. Segundo a lei, os agentes públicos devem zelar pelo interesse público em suas ações, evitando que interesses pessoais influenciem a tomada de decisões. Esse dispositivo visa proteger a integridade das decisões e reforçar a importância da imparcialidade no serviço público.

Esse arcabouço legislativo é essencial para apoiar a implementação de uma estrutura de governança. Segundo Brasil (2018), é por meio da estrutura de governança que são confiados os recursos e definidas as responsabilidades dos agentes da organização, tornando-os responsáveis perante os principais. Os agentes operam dentro de estruturas de governança que geram incentivos (positivos e negativos) para que os objetivos dos principais sejam efetivamente alcançados.

A governança pública, para ser efetiva, pressupõe a existência de um Estado de Direito. (World Bank, 2007). Resta claro, que a administração pública opera fundamentada em um arcabouço legislativo, cuja ausência tornaria inviável a implementação de estruturas de governança.

Desta forma esse conjunto de normas são, essenciais para que a administração pública funcione de maneira eficiente e orientada ao interesse coletivo. Sem essas diretrizes legais, a coordenação de esforços para monitorar, avaliar e ajustar as ações governamentais em prol do bem público seria significativamente comprometida, dificultando o alcance dos objetivos estratégicos e a efetividade das políticas públicas.

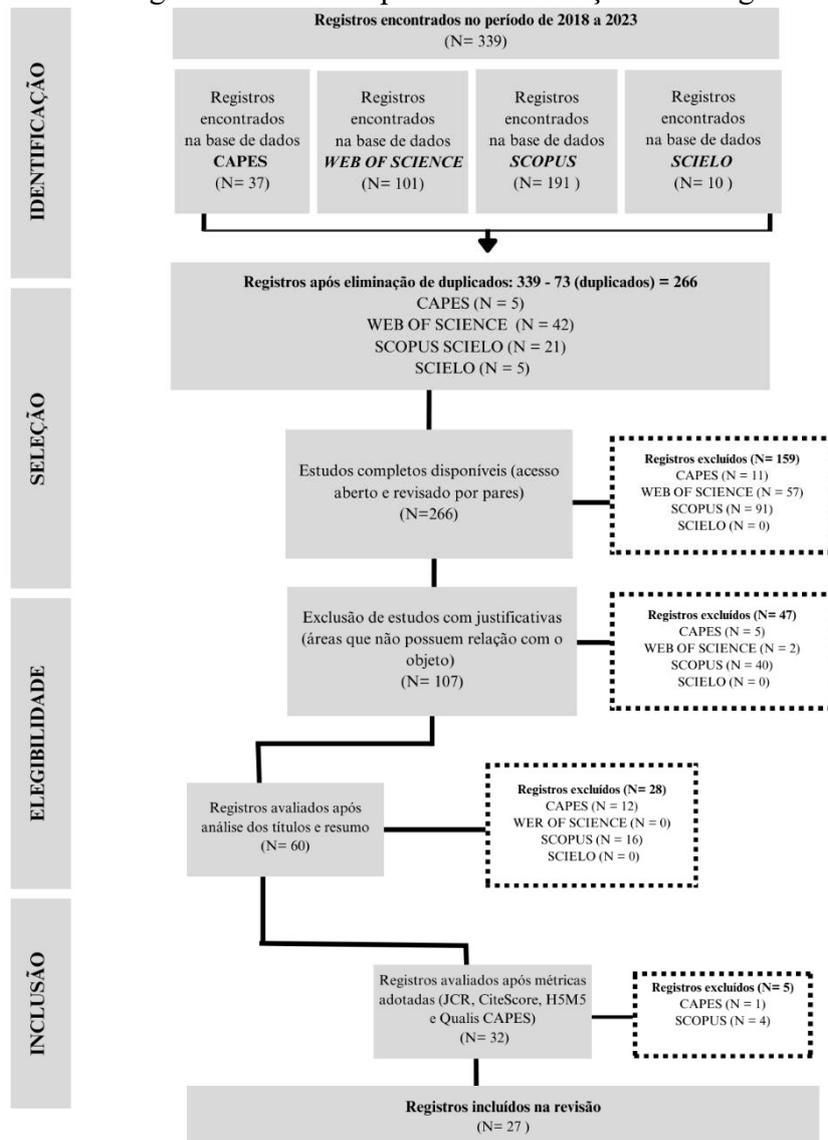
O fortalecimento da governança pública por meio de regulamentações contribui para a credibilidade das instituições e para a qualidade dos serviços oferecidos à população. Dessa forma, a legislação sobre governança no Brasil não apenas orienta as práticas dos órgãos públicos, mas também fomenta a confiança social e o desenvolvimento sustentável do setor público.

A seguir, apresenta-se o Capítulo 3, intitulado "Governança Pública e a Efetividade das Políticas Públicas: Uma Revisão Sistemática da Literatura". Neste capítulo, são exploradas as principais contribuições teóricas que abordam a relação entre a governança pública e a efetividade das políticas públicas, destacando os aspectos centrais dessa interdependência e as implicações para a implementação de políticas públicas efetivas.

3 GOVERNANÇA PÚBLICA E A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Nesta seção será apresentada a revisão sistemática da literatura (RSL) buscando descrever a governança e a sua relação com a efetividade das políticas públicas. Como ressaltado por Farias (2016), a execução de uma RSL segue um protocolo específico e criterioso, aderindo à métodos transparentes, sistemáticos e explícitos para a identificação, seleção, avaliação e análise crítica dos dados bibliográficos. Desta forma, a seleção dos artigos foi realizada com base nas diretrizes estabelecidas no Protocolo Prisma - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*, conforme Moher *et al.* (2009), que está detalhado na Figura 4.

Figura 4 - Fluxo do processo de seleção dos artigos



Fonte: Elaboração própria (2023) com base no modelo de Moher *et al.* (2009).

3.1 Fase de Aquisição e Seleção de artigos

Nesta etapa inicial da pesquisa, o processo foi dividido em duas partes: a busca por material relevante e a seleção do material, (Centobelli; Cerchione; Esposito, 2017), que serão detalhadas a seguir.

3.1.1 Etapa de Pesquisa de material

A definição das bases de dados é um aspecto fundamental para assegurar a qualidade e a abrangência da análise. Essas bases não apenas funcionam como fontes de dados relevantes (Neuhaus e Daniel, 2008), mas também como plataformas que oferecem ferramentas analíticas indispensáveis (Hood e Wilson, 2003). Para estudos que envolvem revisões sistemáticas da literatura, é essencial que as bases de dados selecionadas representem bem o tema em questão e ofereçam diversidade nos registros.

Entre as bases de dados multidisciplinares mais utilizadas destacam-se a *Scopus* e a *Web of Science*, que, apesar de suas diferenças em escopo e recursos, produzem resultados semelhantes (Archambault *et al.*, 2009). Considerando a diversidade de abordagens sobre o tema, estudos sugerem a combinação de uma ou mais bases para alcançar maior robustez nos resultados (Levine-Clark & Gil, 2009; Meho & Yang, 2007). Tal estratégia é especialmente relevante em áreas complexas como a governança pública e políticas públicas, em que uma visão abrangente e multidimensional se faz necessária para compreender as tendências e lacunas do campo.

Para tanto, priorizou-se inicialmente o uso das bases de dados *Web of Science* e *Scopus* reconhecidas amplamente por sua relevância, credibilidade e abrangência no campo acadêmico. Essas bases foram escolhidas devido à sua capacidade de indexar artigos científicos de alto impacto, garantindo acesso a publicações que refletem o estado da arte em governança pública e políticas públicas.

Para assegurar a qualidade dos estudos selecionados, adotaram-se métricas robustas como critério de inclusão: o Fator de Impacto *Journal Citation Reports (JCR)* para a *Web of Science* e o *CiteScore* para a *Scopus*, com valores iguais ou superiores a 2.0. Esses indicadores são comumente aceitos como parâmetros que medem a relevância e a contribuição científica de uma publicação dentro de sua área de atuação. A aplicação desses critérios garante a seleção de

artigos com alta credibilidade e alinhamento aos objetivos da pesquisa, reforçando o rigor metodológico e a consistência dos resultados.

No entanto, durante o processo de pesquisa, identificou-se uma lacuna na disponibilidade de artigos que abordassem especificamente o tema no contexto brasileiro ou em realidades regionais similares. Para superar essa limitação e enriquecer a revisão sistemática, foram incluídas as bases SciELO e o Banco de Teses e Dissertações da CAPES, que ofereceram publicações regionais e nacionais altamente relevantes. Na base SciELO, a métrica *H5M5* foi utilizada como critério de inclusão, assegurando a qualidade dos artigos selecionados. No caso do Banco de Teses e Dissertações da CAPES, o recorte mínimo de Qualis CAPES A4 garantiu que os trabalhos selecionados atendessem a critérios de excelência acadêmica.

Tais critérios permitiram capturar uma diversidade de perspectivas, garantindo a inclusão de estudos relevantes tanto em âmbito internacional quanto nacional, e fortalecendo a robustez metodológica da pesquisa.

Para determinar o conjunto de palavras-chave a ser utilizado, foram conduzidos testes e combinações de termos. Consequentemente, optou-se por um conjunto de palavras-chave em português e inglês, juntamente com os operadores booleanos "AND" e "OR".

Na base de dados nacional Capes, no primeiro campo ficou definido pesquisar "artigos" pelo "Título" para que a pesquisa fosse mais objetiva, desta forma utilizou-se à combinação das palavras-chaves e operadores booleanos: "governança" OR "governança pública". No segundo campo, optou-se por pesquisar em conjunto com o operador booleano "AND" e "Qualquer Campo" a combinação das palavras-chaves: "efetividade" OR "eficácia" OR "eficiência" OR "influência" e por fim, no terceiro campo, utilizou-se "AND" e "Qualquer Campo" a expressão: "políticas públicas" OR "política pública".

Na base de dados da *Web of Science* foram selecionadas todas as bases de coleções "*All Databases*" e todas as coleções "*All*", ampliando a busca por estudos sobre a temática. Em "*documents*", no primeiro campo pesquisou pelo título "*Title*", utilizando os termos "*governance*" OR "*public governance*". No segundo campo, pesquisou-se por "*Topic*", que é pesquisar por título, resumo e por palavras-chave, usando o conjunto de palavras-chave: "*effectiveness*" OR "*efficiency*" OR "*influence*". No terceiro campo, selecionou "*Topic*" e a expressão "*public policies*" OR "*public policy*".

Na base de dados da *Scopus da Elsevier* a pesquisa foi realizada inicialmente clicando no link documentos, e no primeiro campo "*Search within*" (pesquisar em) foi selecionado

“*Article title*” (Título de artigo), ficou definido pesquisar somente pelo “título de artigo” para que a pesquisa atendesse ao objetivo da pesquisa. No campo “*Search documents*” (pesquisar documentos) utilizou a combinação das palavras-chaves e operadores booleanos: “*governance*” OR “*public governance*”. No segundo campo, optou-se por pesquisar “*Article title, Abstract, Keywords*” (Título de artigo, resumo e palavras-chave), e no campo “*Search documents*”, utilizou a combinação de palavras-chaves e operadores booleanos: “*effectiveness*” OR “*efficiency*” OR “*influence*”. E por fim, no terceiro campo se empregou “*Article title, Abstract, Keywords*” e a expressão “*public policies*” OR “*public policy*”.

Na base de dados da SciELO, no primeiro campo pesquisou por “artigos” pelo título “*Title*”, utilizando os termos “*governance*” OR “*public governance*”. No segundo campo, pesquisou-se por “*Todos os índices*”, usando o conjunto de palavras-chave: “*effectiveness*” OR “*efficiency*” OR “*influence*”. No terceiro campo, selecionou também “*Todos os índices*”, e a expressão “*public policies*” OR “*public policy*”.

Em ambas bases de dados, as pesquisas foram realizadas contemplando o recorte temporal entre 2018 a 2023. O recorte temporal escolhido se justifica pelo fato de que o período em questão abrange um intervalo de tempo relevante para a análise das tendências, dinâmicas contemporâneas desses temas e desenvolvimentos recentes na área de governança pública, efetividade e políticas públicas. Durante esse período, ocorreram mudanças significativas nos contextos políticos, sociais e econômicos que afetam diretamente a forma como as políticas públicas são formuladas, implementadas e avaliadas.

A pesquisa foi realizada durante o período de 11 a 13 de setembro de 2023, sendo identificados um total de 339 artigos distribuídos nas quatro bases de dados, conforme detalhado no Quadro 11, a seguir:

Quadro 11 – Combinação de palavras-chave utilizadas para a pesquisa nas bases de dados

Base de Dados	Combinação de palavras-chave e operador booleano (and)	Documentos encontrados
<i>Web of Science</i>	“ <i>governance</i> ” OR “ <i>public governance</i> ” AND “ <i>effectiveness</i> ” OR “ <i>efficiency</i> ” OR “ <i>influence</i> ” AND “ <i>public policies</i> ” OR “ <i>public policy</i> ”	101
<i>Scopus</i>	“ <i>governance</i> ” OR “ <i>public governance</i> ” AND “ <i>effectiveness</i> ” OR “ <i>efficiency</i> ” OR “ <i>influence</i> ” AND “ <i>public policies</i> ” OR “ <i>public policy</i> ”	191
<i>SciELO</i>	“ <i>governance</i> ” OR “ <i>public governance</i> ” AND “ <i>effectiveness</i> ” OR “ <i>efficiency</i> ” OR “ <i>influence</i> ” AND “ <i>public policies</i> ” OR “ <i>public policy</i> ”	10
CAPES	"governança" OR "governança pública" AND "efetividade" OR "eficácia" OR "eficiência" OR “influência” AND “políticas públicas OR política pública”	37
Total de documentos - bases de dados - 2018 a 2023.		339

Fonte: Elaboração própria (2023).

No total foram localizados 339 artigos, sendo 101 na *Web of Science*, 191 na *Scopus* da *Elsevier*, 10 na *SciELO* e 37 na *Capes*, sendo que, 73 artigos estavam duplicados entre as bases de dados, restando 266 artigos, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Número de artigos localizados e duplicados

Base de Dados	Quantidade encontrada	Duplicados	Saldo final (após exclusões)
<i>Web Of Science</i>	101	42	59
<i>Scopus da Elsevier</i>	191	21	170
<i>SciELO</i>	10	5	5
<i>Capes</i>	37	5	32
TOTAL	339	73	266

Fonte: Elaboração própria (2023).

Após a conclusão da primeira fase da pesquisa de material, iniciou-se a etapa subsequente, que envolve a seleção do material. Nesta fase, foram estabelecidos os critérios utilizados para a inclusão e exclusão dos estudos.

3.1.2 Etapa de Seleção de material

Nesta fase, aplicou-se os critérios estabelecidos para determinar quais documentos seriam incluídos e excluídos da pesquisa. A partir da pesquisa nas bases de dados da *Capes*, *Web Of Science*, *SciELO* e *Scopus*, foram selecionados apenas artigos que haviam relação com o objeto da pesquisa. Como critérios de inclusão foram utilizados somente “artigos revisados pelo processo de revisão por pares” e com “acesso aberto”. Nesta etapa foram excluídos 159 artigos por não atender ao critério, restando 11 artigos da *Capes*, 57 artigos da *Web of Science*, 91 artigos da *Scopus* e 0 artigos da *SciELO*, totalizando 107 artigos.

Na etapa seguinte, procedeu-se à revisão dos títulos e resumos dos artigos, e com base nessa análise, foram excluídas as áreas de pesquisa que não guardavam relação com o foco deste estudo de pesquisa.

Logo após, procedeu-se à revisão dos títulos e resumos dos artigos, e com base nessa análise, foram excluídas áreas de pesquisa que não guardavam relação com o foco deste estudo de pesquisa.

Na plataforma Capes, foram excluídos 5 documentos das áreas de: *Public Aspects Of Medicine, Covid-19, Alto Tietê, Cambio Climático, Análise De Redes Sociais – Ars1, Aging, Direito Ambiental Comparado e Food and Nutrition Security*. Na *Web of Science* foram excluídos 2 artigos das áreas: *Ecology Environmental Sciences*, *“Business Economics”*, *“Computer Science”*, *“Geography”*, *“Energy Fuels”*, *“Engineering”*, *“Science Technology Others”*, *“Topics, Health Science Services”*, *“Public Environmental Occupational Health”*, *“Biodiversity Conservation”*, *“Chemistry”*, *“Fisheries, General Internal Medicine”*, *“Infectious Diseases”*, *“Marine Freshwater Biology”*, *“Meteorology Atmospheric Sciences”*, *“Physical Sciences Other Topics”*, *“Respiratory System”*, *“Water Resources”* e *“Zoology”*. Na plataforma *Scopus*, foram excluídos 40 artigos da área de *“Arts and Humanities”*, na plataforma *Web of Science*, 2 artigos e na plataforma da SciELO nenhum documento foi excluído, totalizando 60 artigos.

Nessa perspectiva, utilizou-se para a próxima etapa de análise de inclusão e exclusão, um conjunto de 60 artigos. Com o objetivo de concentrar a seleção nos artigos mais diretamente relacionados à temática em estudo, foram adotados três critérios de seleção, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Critérios de inclusão e exclusão

Critério	Definição
<i>Web of Science</i>	Adotou-se o Fator de Impacto Journal Citation Reports (JCR), considerando artigos com valores iguais ou superiores a 2.0. Essa métrica foi escolhida por seu reconhecimento internacional como indicador de qualidade e impacto acadêmico.
<i>Scopus</i>	Utilizou-se o <i>CiteScore</i> , também com um limite mínimo de 2.0, priorizando artigos de alta relevância nas áreas de governança e políticas públicas, conforme indexados por essa base.
SciELO	Para publicações regionais e de contexto brasileiro, empregou-se a métrica <i>H5M5 Metrics</i> , estabelecendo um valor mínimo de 10.
CAPEs	Para trabalhos acadêmicos, foi utilizado o critério Qualis CAPES (2017-2020), com uma classificação mínima de A4, assegurando a inclusão de publicações com padrão acadêmico elevado no contexto nacional.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Além dos critérios estabelecidos no quadro 12, a delimitação temática também foi mantida, restringindo a seleção a artigos relacionados às áreas de Administração, Gestão Pública e Políticas Públicas, assegurando o alinhamento com os objetivos da pesquisa.

Após a aplicação de todos os critérios de seleção, o corpus final da análise foi composto por 27 artigos, selecionados a partir de um conjunto inicial de 32. Nesta etapa, 5 artigos foram excluídos: 1 devido à classificação Qualis B1 e 4 por apresentarem um CiteScore da Scopus inferior a 2. Essa seleção assegurou a inclusão de estudos de elevada relevância acadêmica e estreitamente alinhados aos objetivos da pesquisa. O quadro 13 apresenta os dados resumidos dos artigos selecionados:

Quadro 13 - Artigos selecionados para a pesquisa e critério de inclusão/exclusão

N.	Autores	Base	Ano	Título	Periódico	País	Critério de Inclusão
1	Godoi, H. <i>et al.</i>	Capes	2020	Óbices da governança pública e sua influência sobre a tenção à saúde bucal no Estado de Santa Catarina, Brasil	Cadernos de Saúde Pública	Brasil	Qualis A1
2	Franca, A.C.L.; Alves, C.L.B.; Pinheiro, V. F.	Capes	2021	Política pública na promoção da governança ambiental: reflexões para o Programa Selo Município Verde -PSMV no estado do Ceará	Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento	Brasil	Qualis A4
3	Pereira, A. M. M. <i>et al.</i>	Capes	2021	Governança e capacidade estatal frente à COVID-19 na Alemanha e na Espanha: respostas nacionais e sistemas de saúde em perspectiva comparada	Ciência & saúde coletiva	Brasil	Qualis A1
4	Urbanovič J; Vries M. S. de; Stankevich, B.	Scopus	2021	Unanticipated Consequences of Reforms in School Governance	NISPAcee Journal of Public Administration and Policy	Alemanha	CiteScore 2.7
5	Di Giulio M; Vecchi, G.	Scopus	2023	How “institutionalization” can work. Structuring governance for digital transformation in Italy	Review of Policy Research	Estados Unidos	CiteScore 4.5
6	Al-Masri, R. A; Chenoweth, J; Murphy, R. J.	Scopus	2019	Exploring the Status Quo of Water-Energy Nexus Policies and Governance in Jordan.	Environmental Science and Policy	Estados Unidos	Qualis A1
7	Velasco M.J.M. <i>et al.</i>	Scopus	2023	Water governance challenges at a local level: implementation of the OECD Water	Water Policy	Reino Unido	Qualis A3

				Governance Indicator Framework in the General Pueyrredon Municipality, Buenos Aires Province, Argentina.			
8	Schabbach, L.M.	Scopus	2022	Global governance of Covid-19 and emergency actions by low and middle-income countries.	Sociologias	Brasil	Qualis A1
9	Machado B.D.R.S; Hermany, R. et al.	Scopus	2022	The multilevel governance and external control in public health policies at the local level: the inducing possibility of the opinions of the Court of Auditors .	Revista Brasileira de Políticas Públicas	Brasil	Qualis A2
10	WU. W. et al.	Scopus	2021	Key issues of modernization of space governance .	Kexue Tongbao/Chinese Science Bulletin	China	CiteScore 2.6
11	Viseu S; Carvalho, L. M.	Scopus	2021	Policy Networks, Philanthropy, and Education Governance in Portugal: The Raise of Intermediary Actors	Foro de Educacion	Espanha	Qualis A2
12	Liang, J.	Scopus	2018	Regulatory Effectiveness and Social Equity in Environmental Governance: Assessing Goal Conflict, Trade-Off, and Synergy	American Review of Public Administration	Estados Unidos	Qualis A1
13	Maor, M; Howlett, M.	Scopus	2020	Explaining variations in state COVID-19 responses: psychological, institutional, and strategic factors in governance and public policy-making	Policy Design and Practice	Reino Unido	CiteScore 10.3
14	Hambleton, R; Sweeting, D; Oliver, T	Scopus	2022	Place, power and leadership: Insights from mayoral governance and leadership innovation in Bristol, UK	Leadership	Reino Unido	CiteScore 6.2
15	Fellmeth, A; Mcinerney-Lankford, S.	Scopus	2022	International Human Rights Law and the Concept of Good Governance	Human Rights Quarterly	Estados Unidos	Qualis A2
16	Capelari, M. G. M. et al.	Scopus	2022	Formulation of Public Policies: Governance Reasons for the Low Efficiency in the Brasília Solar Program	Fronteiras	Brasil	Qualis A4
17	Newig, J. et al.	Scopus	2018	The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance:	Policy Journal Studies	Estados Unidos	Qualis A1

				Framework of Causal Mechanisms			
18	Ongaro, E; Gong, T; Jing, Y	Scopus	2019	Toward Multi-Level Governance in China? Coping with complex public affairs across jurisdictions and organizations	Public Policy and Administration	Reino Unido	CiteScore 11.3
19	Rodríguez, C.A.K.	Scielo	2019	Gobernanza y migración en Centroamérica	Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina	Cuba	Qualis A3
20	Njangang, H. <i>et al.</i>	Scopus	2022	Governance in mitigating the effect of oil wealth on wealth inequality: A cross-country analysis of policy thresholds	Resources Policy	Reino Unido	Qualis A1
21	Taeihagh, A.	Scopus	2021	Governance of artificial intelligence	Policy and Society	Reino Unido	Qualis A1
22	Tran, N. H; Dat Le, Chi.	Scopus	2019	Governance quality, foreign direct investment, and entrepreneurship in emerging markets	Journal of Asian Business and Economic Studies	Vietnã	CiteScore 7.6
23	Cota, A.C.	Scielo	2018	Influencia de estructuras de gobernanza internacionales en la política de agua en México	Norteamérica	México	H5M5 metrics: 15
24	González D. Y; Mário V. J. L	Scielo	2022	La contribución de la gobernanza a la gestión municipal del déficit habitacional en Cuba	Cooperativismo y Desarrollo	Colômbia	Qualis A3
25	Halásková, R; Halásková, M; Pomp, M.	Scopus	2023	The Effect of Government Expenditures on the Economic and Institutional Dimension of Governance in European Countries	Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration	República Tcheca	CiteScore 2.0
26	Filgueiras, F; Queiroz, L. F. N.	Scielo	2021	The Governance of Public Policy Evaluation Systems: Policy Effectiveness and Accountability	Organizações & Sociedade	Brasil	Qualis A2
27	Sales, J. C; Da Fonseca, M. W	Scielo	2022	Efecto de la dependencia espacial y la gobernanza sobre la eficacia de las políticas públicas en los municipios brasileños	América Latina Hoy	Espanha	Qualis A2

Fonte: Elaboração própria (2023).

O resultado apresentado no quadro 13 valida o processo de revisão proposto. Finalizando esta etapa, um total de 27 artigos foram selecionados e seguiram para as próximas fases de análise descritiva e de conteúdo dos materiais escolhidos.

3.1.3 Análise Descritiva

Nesta fase, organizou-se os artigos selecionados em grupos com base em diferentes abordagens, buscando fornecer uma visão resumida desses estudos. Dos 27 artigos escolhidos, definiu-se três perspectivas de análise: 1) artigos por ano, 2) artigos por periódicos e 3) artigos por país.

3.1.3.1 Artigos ao longo do tempo

Quanto à distribuição de artigos (conforme evidenciado na Tabela 6), devido à natureza relativamente nova dessa temática, a quantidade de artigos disponíveis ainda é limitada. Esta pesquisa abrange o período de 2018 a 2023.

Tabela 6 - Distribuição dos artigos ao longo do tempo

Ano	Quantidade artigos
2018	3
2019	4
2020	2
2021	7
2022	8
2023	3
Total	27

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise dos dados apresentados na Tabela 6 revela uma distribuição de artigos ao longo do tempo referente à temática em estudo, abrangendo o período de 2018 a 2023. É importante notar que, devido à relativa novidade da temática, a quantidade total de artigos disponíveis ainda é limitada, totalizando somente 27 artigos durante esse período.

Observa-se uma variação na produção de artigos ao longo dos anos. No ano de 2018, foram publicados 3 artigos, seguidos por 4 em 2019. Em 2020, a produção diminuiu para 2 artigos, mas aumentou significativamente em 2021, com 7 artigos publicados. O ano de 2022 registrou a maior produção, com 8 artigos, indicando um possível interesse crescente na temática. Por fim, em 2023, foram publicados somente 3 artigos até o momento.

3.1.3.2 Artigos em periódicos

A análise da distribuição de artigos por periódicos, conforme apresentado no Quadro 14, demonstra que os artigos estão distribuídos em uma ampla variedade de periódicos, o que demonstra a abrangência e a multidisciplinaridade da pesquisa na área de governança pública e a relação com a efetividade das políticas públicas.

Quadro 14 - Distribuição de artigos por periódicos

Periódico	Quantidade
Cadernos de Saúde Pública	1
Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento	1
Ciência & saúde coletiva	1
NISPAce Journal of Public Administration and Policy	1
Review of Policy Research	1
Environmental Science and Policy	1
Water Policy	1
Sociologias	1
Revista Brasileira de Políticas Públicas	1
Kexue Tongbao/Chinese Science Bulletin	1
Foro de Educacion	1
American Review of Public Administration	1
Policy Design and Practice	1
Leadership	1
Human Rights Quarterly	1
Fronteiras	1
Policy Studies Journal	1
Public Policy and Administration	1
Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina	1
Resources Policy	1
Policy and Society	1
Journal of Asian Business and Economic Studies	1
Norteamérica	1
Cooperativismo y Desarrollo	1
Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration	1
Organizações & Sociedade	1
América Latina Hoy	1
Total	27

Fonte: Elaboração própria (2023).

Outro dado importante é a publicação em diversas várias revistas brasileiras, como "Cadernos de Saúde Pública," "Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento," "Revista Brasileira de Políticas Públicas", sugerindo que a pesquisa possui relação com a realidade e as questões relevantes do Brasil. Além das revistas brasileiras, há uma representação significativa de periódicos internacionais, refletindo a natureza global do campo de pesquisa sobre a temática.

3.1.3.3 Artigos por país

Quanto à distribuição de artigos por país, observa-se que o debate em torno da governança e efetividade das políticas públicas tem sido relevante em 14 países, indicando que o tema é uma preocupação internacional que envolve uma variedade de nações em todo o mundo, conforme detalhamento na Quadro 15 - Distribuição dos artigos por país.

Quadro 15 - Distribuição de artigos por país

País	Quantidade
Brasil	7
Estados Unidos	6
Reino Unido	6
Alemanha	1
China	1
Espanha	1
Cuba	1
Vietnã	1
México	1
Colômbia	1
República Tcheca	1
Total	27

Fonte: Elaboração própria (2023).

Os dados demonstram que o Brasil é o país com o maior número de artigos (7) indicando um interesse significativo no contexto brasileiro, seguido pelos Estados Unidos que têm a segunda maior quantidade de publicações (6) artigos, demonstrando uma produção relativa se considerar o tamanho e a influência das instituições acadêmicas e de pesquisa nos EUA e o terceiro país, Reino Unido (6) artigos.

Observa-se que há um número menor de publicações de vários outros países, incluindo Alemanha, China, Espanha, Cuba, Vietnã, México, Colômbia e República Tcheca demonstrando que a pesquisa em governança pública e a efetividade das políticas públicas não está limitada a somente um grupo de nações e que vários países estão contribuindo para o conhecimento nessa área.

3.2 Análise de conteúdo dos materiais selecionados

Nesta etapa, apresenta-se a discussão dos estudos analisados sobre a governança pública e a sua relação com a efetividade das políticas públicas. A avaliação foi segmentada em 11 áreas temáticas de pesquisa.

3.2.1 Área temática 1: Utilização de critérios e indicadores de governança e a relação com a efetividade das políticas públicas

Franca, Alves e Pinheiro (2021) demonstrou em seu estudo que os programas públicos que incorporam critérios de governança, a exemplo do que foi utilizado no Programa Selo Município Verde do Ceará - PSMV têm o potencial de influenciar positivamente as políticas públicas.

Sobre isto, diversos indicadores, tem sido utilizado no Brasil, como o Índice de Governança Municipal - IGM, o Índice de Governança Pública - IGovP, criado por Oliveira e Pisa (2015), e o iESGo do TCU.

No cenário internacional, o Banco Mundial publica, desde 1996, o Worldwide Governance Indicators (WGI), um conjunto de indicadores globais que avaliam a qualidade da governança em mais de 200 países (World Bank, 2023).

Verifica-se que o uso de critérios e indicadores de governança, fornecem uma base objetiva para avaliar o desempenho e impacto das ações governamentais, contribuindo na identificação de áreas de melhoria, permitindo tomadas de decisão embasadas em evidências, contribuindo para aumentar a efetividade das políticas, resultando em benefícios tangíveis para a sociedade por meio de políticas públicas. Nesta lógica, entende-se que quanto mais alto o nível de governança de uma organização, melhor a qualidade das políticas públicas.

Como mencionado anteriormente, Fukuyama (2013) define a governança como "a capacidade de criar e fazer cumprir regras e fornecer serviços", enfatizando a necessidade de mecanismos que assegurem a implementação eficaz das políticas públicas. Desta forma, critérios e indicadores de governança, são mecanismos que desempenham um papel importante, pois não apenas auxiliam na mensuração da capacidade estatal de atender às demandas da sociedade, mas também reforçam a transparência e a eficiência na gestão pública.

3.2.2 Área temática 2: O princípio da participação popular da governança e a efetividade das políticas públicas

Viseu e Carvalho (2021) destacou a importância da participação da sociedade civil na governança da educação e na melhoria das políticas públicas educacionais. Sobre isto, De Lacerda e Da Silva (2019) destacam que a participação popular é um meio essencial para

identificar e atender às necessidades coletivas, permitindo que o Estado promova intervenções mais equânimes e amplie o acesso aos direitos dos cidadãos.

Assim, uma política pública transcende a mera decisão governamental (Howlett, Ramesh e Perl, 2013; Ramos e Schabbach, 2012), pois deve incorporar a ação conjunta e deliberativa de múltiplos atores, incluindo sociedade civil e mercado.

A partir dos estudos, observa-se que a participação popular, um dos princípios da governança, garante que as políticas públicas reflitam as necessidades, preocupações e interesses dos cidadãos.

3.2.3 Área temática 3: Governança em tempos de crise e a relação com a efetividade das políticas públicas

O estudo de Pereira (2021) comparou as estratégias e ações políticas adotadas em resposta à pandemia de COVID-19 na Alemanha e na Espanha em 2020. Os resultados destacaram capacidades estatais semelhantes e positivas em ambos os países, abrangendo coordenação, implementação e efetividade de políticas. Embora tenham enfrentado desafios sanitários, sociais e econômicos, o estudo ressaltou a necessidade de estratégias de governança globais e regionais para enfrentar crises de escala global, destacando a necessidade de cooperação internacional, ilustrando como a governança e as políticas públicas efetivas, frente aos problemas públicos são essenciais não apenas no âmbito nacional, mas também em nível global.

Em situações de crise, a capacidade estatal de fornecer serviços e implementar políticas de forma ágil e eficaz torna-se fundamental para atender às necessidades da sociedade. Nesse sentido, Fukuyama (2014) destaca que "a capacidade de um estado de fornecer serviços e implementar políticas efetivamente é um dos principais componentes da boa governança".

Já o estudo de Schabbach (2022) analisou como os países responderam à pandemia da Covid-19 e investigou a influência das capacidades estatais preexistentes na aprovação de projetos de cooperação pelo Banco Mundial para enfrentar a Covid-19. Os resultados demonstraram que as chances de aprovação de projeto Covid-19 pelo Banco Mundial aumentam quanto maior for a média anual de projetos anteriormente aprovados pela instituição financeira e a renda per capita do país. Em relação a renda per capita, pode ser entendido que existe uma relação crítica entre a capacidade financeira do Estado (representada pela renda per

capita), a governança (a forma como o governo toma decisões e gerencia recursos) e a efetividade das políticas públicas.

A governança deve ir além de uma estrutura organizadora para descrever interações entre atores estatais e sociais. No contexto da pandemia da Covid-19, a importância da governança em resposta à crise e suas consequências ficou em evidência e mostrou que a capacidade dos governos está relacionada diretamente com a efetividade das políticas públicas (Maor e Howlett, 2020).

A partir dos estudos mencionados, observa-se a importância da governança como elemento central para lidar com crises e garantir a efetividade das políticas públicas.

3.2.4 Área temática 4: Autonomia e centralização no contexto da governança e a relação com a efetividade das Políticas Públicas

A autonomia das organizações foi debatida no estudo de Urbanovič, Vries e Stankevich (2021) que abordaram os efeitos colaterais das tentativas feitas pelo governo nacional lituano para melhorar a governança das escolas básicas e secundárias, onde, os objetivos pretendidos das políticas focavam no aumento da autonomia da governança escolar. Os resultados do estudo demonstraram efeitos colaterais significativos devido à limitação de conhecimento e capacidades no nível local.

Filgueiras e Queiroz (2021) investigaram o impacto dos arranjos institucionais nos sistemas de avaliação de políticas públicas na responsabilização e efetividade governamental. O estudo ressaltou a necessidade de envolvimento do Poder Legislativo na delegação de poder aos sistemas de avaliação, garantindo sua contribuição para a melhoria da efetividade do governo e o fomento da responsabilização.

Por outro lado, Hambleton, Sweeting, and Oliver (2022) exploraram o aspecto da centralização e debateu o impacto da governança autárquica em um município no Reino Unido, investigando como o desenho institucional local influencia a eficácia da liderança. Ao analisar os estilos de liderança do prefeito eleito, o estudo revelou os efeitos negativos da abordagem centralizada do governo do Reino Unido na formulação de políticas públicas. Essa centralização foi associada à limitação da capacidade dos líderes locais para adaptar políticas às necessidades específicas de suas comunidades e envolver outros parceiros na resolução de problemas locais. Os resultados destacam a relação da necessidade de descentralização para uma governança efetiva.

Capelari *et al.* (2022) também abordou a questão da centralização como aspecto negativo para a governança e efetividade das políticas públicas. O estudo investigou a governança no processo de elaboração do Programa Brasília Solar (PBS), que contou com a participação de 40 entidades parceiras com o objetivo de promover a energia solar fotovoltaica em Brasília-DF. Os resultados revelaram que o número de entidades participantes ficou aquém das expectativas devido à centralização das decisões, à falta de autonomia dos atores envolvidos e à criação unilateral de mecanismos de monitoramento, resultando na diminuição da legitimidade do programa no âmbito do governo distrital. O estudo demonstrou que a falta de implementação eficaz de critérios de governança pode ter sido um fator chave para a baixa eficiência na formulação do programa.

A partir dos estudos, observa-se que a dicotomia entre autonomia e centralização constitui um ponto central no debate sobre governança, refletindo diretamente em sua eficácia e dinâmica. A autonomia, ao proporcionar níveis significativos de independência a indivíduos ou unidades organizacionais, pode fomentar agilidade, inovação e responsabilidade localizada. No entanto, quando levada ao extremo, a autonomia excessiva pode resultar em falta de coordenação, redundâncias e desafios na implementação de políticas coerentes em larga escala. De outra forma, a centralização consolida o poder de decisão em instâncias mais elevadas, promovendo coerência e uniformidade nas políticas, no entanto, essa abordagem pode levar à burocracia, lentidão na resposta a desafios locais e alienação das necessidades específicas de diferentes comunidades.

3.2.5 Área temática 5: Institucionalização excessiva, governança e a efetividade das Políticas Públicas

A institucionalização excessiva, conforme destacado por Di Giulio e Vecchi (2023), pode comprometer a efetividade das políticas públicas, especialmente em áreas como inovação tecnológica, onde a flexibilidade é fundamental para responder a mudanças rápidas e dinâmicas. Isso ressalta a interligação entre a rigidez institucional, a governança e a capacidade de adaptação das políticas públicas às demandas emergentes da sociedade.

3.2.6 Área temática 6: Partes interessadas, governança e a efetividade das Políticas Públicas

Al-Masri, Chenoweth e Murphy (2019), investigou a governança e integração de políticas do Nexo Água-Energia – WEN na Jordânia. O estudo identificou lacunas institucionais e políticas que impactam diretamente a colaboração entre setores, destacando que, apesar do aumento da conscientização sobre o WEN, o conhecimento varia entre os setores, dificultando a formulação colaborativa de políticas públicas, enfatizando a importância de reconhecer entendimentos compartilhados para aprimorar a governança, e que a coordenação entre os setores é essencial para a efetividade das políticas públicas.

A partir dos estudos, verifica-se que essa colaboração permite a alocação otimizada de recursos das políticas públicas, evita conflitos e redundâncias, alinha objetivos, aprimora a capacidade de resposta, facilita a avaliação e engajamento das partes interessadas, e promove a sustentabilidade a longo prazo.

3.2.7 Área temática 7: A baixa efetividade da governança e reflexos nas Políticas Públicas

A reflexão sobre a baixa efetividade da governança e suas implicações nas Políticas Públicas foi debatida no estudo conduzido por Velasco *et al.* (2023) que analisou a crise hídrica no Município General Pueyrredon, Província de Buenos Aires/Argentina, atribuindo-a, em grande parte, a problemas de governança, concluindo que a efetividade das políticas públicas na gestão da água depende diretamente de uma governança adequada para assegurar uma distribuição justa dos recursos hídricos e atender às necessidades da sociedade em um ambiente em constante transformação.

Já o estudo de Godoi *et al.* (2020) analisou a governança pública em Santa Catarina/SC e demonstrou que a instabilidade política e as mudanças frequentes na liderança, geraram impactos negativos diretos na formulação e na implementação de políticas públicas de saúde bucal.

As mudanças na liderança podem impactar a governança ao gerar instabilidades e hesitações na implementação de políticas públicas, afetando a continuidade e coerência das ações governamentais. Além disso, a necessidade de adaptação às novas agendas políticas pode exigir realinhamentos na administração pública, destacando a importância de uma governança ágil e responsiva para garantir a eficiência e efetividade das políticas governamentais ao longo do tempo.

3.2.8 Área temática 8: O papel do controle externo na governança e na efetividade das políticas públicas

O estudo de Machado e Hermany (2022) analisou o papel do controle externo, no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, na governança e efetividade das políticas públicas e ressaltou o papel do controle na administração, enfatizando a competência dos tribunais de contas para avaliar políticas públicas, especialmente por meio de auditorias operacionais e ressaltou a importância de considerar os aspectos da governança multinível para uma avaliação completa das políticas descentralizadas, levando em conta as relações entre União, estados e municípios na eficiência dessas políticas.

3.2.9 Área temática 9: Equidade, Direitos Humanos, Governança e a efetividade das políticas públicas

O estudo de Liang (2018) investigou a interconexão entre equidade, direitos humanos, e a efetividade das políticas públicas, destacando como as organizações públicas enfrentam o desafio de equilibrar eficácia e equidade na gestão de políticas ambientais, demonstrando que, na era pós-Ordem Executiva, pessoas de cor e comunidades com baixa renda continuaram a enfrentar desigualdades na implementação das políticas ambientais. O estudo enfatizou a importância da equidade na governança ambiental, garantindo que as ações públicas beneficiem todos os cidadãos de forma justa e igualitária, promovendo uma sociedade mais coesa e democrática.

O estudo de Fellmeth e Mcinerney-Lankford (2022) destacou questões importantes sobre o Direito Internacional dos Direitos Humanos (DIDH) e que as políticas públicas mal concebidas são consideradas como violações diretas do DIDH. O estudo enfatizou que a boa governança não se limita à conformidade com teorias políticas específicas, mas à consistência com o DIDH e à promoção dos valores fundamentais ligados à dignidade humana, destacando a necessidade de uma evolução estrutural na governança do Estado para garantir a efetividade de todas as políticas públicas com os compromissos de direitos humanos.

Os estudos demonstram que a falta de equidade em políticas públicas pode prejudicar a capacidade de prevenção e mitigação de riscos, ressaltando a importância da governança efetiva afim de promover justiça social e proteção aos grupos mais vulneráveis.

3.2.10 Área temática 10: A governança no enfrentamento de problemas públicos emergentes e a efetividade de políticas públicas

À medida que novas questões surgem, como mudanças climáticas, avanços tecnológicos, pandemias e outras questões emergentes, a governança desempenha um papel importante na implementação ágil de políticas públicas efetivas.

Sobre isto, o estudo de Wu *et al.* (2021), destacou a importância da governança espacial para regular e gerenciar atividades relacionadas ao espaço, garantindo eficiência e segurança.

No estudo de Rodríguez (2019), a emigração na América Central é contextualizada como um fenômeno decorrente da falta de governança na região, destacando seu impacto nas políticas nacionais e externas, evidenciando que a má governança na região impacta diretamente a efetividade das políticas públicas.

No estudo de Njangang *et al.* (2022), foi avaliado o impacto da governança na relação entre a riqueza proveniente do petróleo e a desigualdade de riquezas em 45 países indicando que a riqueza do petróleo, em geral, aumenta incondicionalmente a desigualdade de riquezas e apontou que a qualidade da governança, medida por indicadores como estado de direito, controle da corrupção, eficácia do governo e qualidade regulatória, atua como um moderador desse efeito.

Taeihagh (2021) abordou outro tema emergente, que é a governança da Inteligência Artificial - IA e ressaltou a necessidade de os governos em compreenderem os riscos e benefícios da IA e desenvolverem estruturas regulatórias e de governança adequadas. Foi debatido também que este cenário apresenta desafios significativos para os governos devido às incertezas e complexidade, fazendo com que os governos enfrentem dificuldades na formulação de políticas efetivas para lidar com os desafios da IA.

Tran e Dat Le (2019) abordou a interação complexa entre instituições, Investimento Direto Estrangeiro - IDE e empreendedorismo em mercados emergentes destacando que a infraestrutura de governança desempenha um papel fundamental na relação entre o IDE e o empreendedorismo, variando conforme o tipo de empreendedorismo (oportunidade ou necessidade) e o contexto institucional (baixa ou alta qualidade da governança). Assim, a efetividade das políticas públicas destinadas a estimular o empreendedorismo e o IDE em mercados emergentes dependerá principalmente da qualidade do ambiente institucional e da governança do país.

Cota (2018), explorou as estruturas internacionais de governança hídrica que impactam a política hídrica do México, resultando na identificação de quatro modelos típicos de

governança e enfatizou a importância de um órgão burocrático dedicado às relações internacionais para melhorar a eficácia da estrutura de governança da água.

González e Mariño (2022) discutiram o papel da governança na gestão pública local e a redução do déficit habitacional em Palma Soriano - Cuba. O estudo destacou a importância da governança como uma ferramenta para formular políticas públicas locais e implementar ações, destacando que uma abordagem estruturada e participativa pode contribuir para a efetividade na implementação de políticas públicas.

Ampliando o debate, Ongaro, Gong e Jing (2019) exploraram a possibilidade de se aplicar a governança multinível no sistema político e administrativo da China, defendendo que a utilização desse conceito permite considerar as influências globais e a participação de atores não governamentais na formulação de políticas públicas. O estudo sugere que a governança multinível pode ser utilizada como estratégia para aumentar a legitimidade do regime político chinês, mesmo sob o novo autoritarismo.

O estudo de Sales e Fonseca (2022) analisou a relação entre governança e efetividade das políticas públicas nos municípios brasileiros, levando em consideração a taxa de mortalidade infantil, a taxa de homicídios, o índice de pobreza e os efeitos da interação espacial entre os municípios brasileiros indicando que a governança local teve um impacto estatisticamente significativo e negativo sobre esses indicadores e ressaltou que quanto melhor for a governança local, maior será a eficácia das políticas públicas.

3.2.11 Área temática 11: Despesas públicas e planejamento estratégico no contexto da governança e a efetividade de políticas públicas

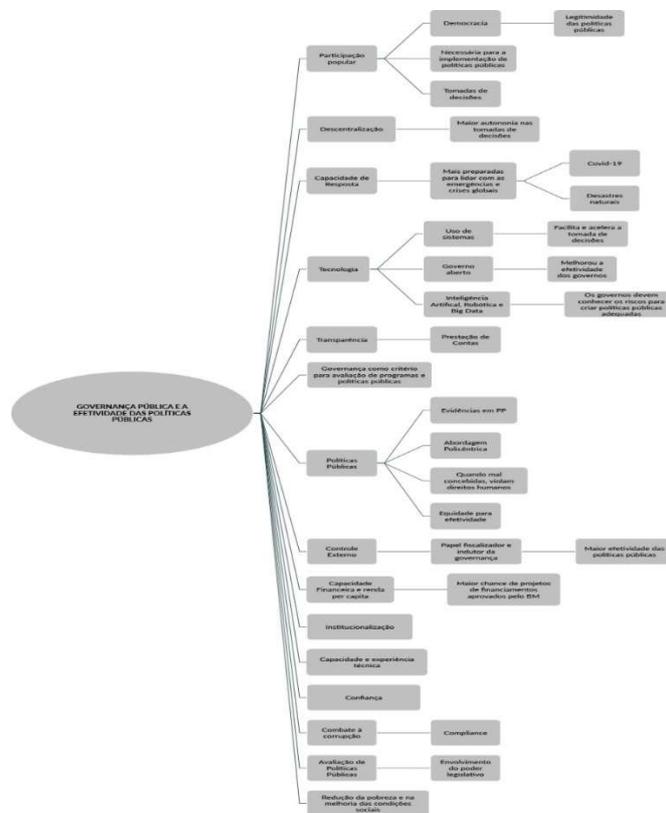
No estudo de Halásková, Halásková e Pompa (2023) foi analisado o impacto das despesas governamentais nas dimensões institucionais e econômicas da governança em 29 países europeus de 2002 a 2021 demonstrando que países com maior nível econômico experimentaram impactos mais positivos das despesas em educação secundária e serviços policiais, enquanto países menos desenvolvidos apresentaram efeitos mistos, incluindo tanto impactos positivos quanto negativos nas dimensões econômicas e na qualidade regulatória da governança.

A partir dos estudos, observa-se que a governança desempenha um papel fundamental na gestão eficiente das despesas públicas e efetividade das políticas públicas, garantindo transparência, prestação de contas e uso adequado dos recursos, influenciando diretamente na

estratégia das organizações ao fornecer direcionamento estratégico, promover a eficácia operacional e o alcance dos objetivos organizacionais.

A Figura 5, gerada por meio do software *Nvivo*¹⁵, apresenta um mapa dos principais achados desta Revisão Sistemática da Literatura - RSL relacionados à governança pública e à efetividade das políticas públicas. Esta figura foi concebida com o intuito de fornecer uma representação visual clara e concisa das conexões e padrões identificados nos textos analisados.

Figura 5 - Mapa com os principais achados na RSL sobre governança pública, e relação com a efetividade das políticas públicas citados nos artigos



Fonte: Elaboração própria através do software Nvivo (2023).

Através do mapa, foi possível visualizar como os diversos elementos da governança pública se inter-relacionam e influenciam a implementação e os resultados das políticas públicas. Com isso, a Figura 5 não apenas sintetiza os principais pontos discutidos na RSL, mas

¹⁵ O *NVivo* é um pacote de software de análise qualitativa de dados (QDA) produzido pela QSR International que ajuda pesquisadores a organizar, analisar e encontrar informações sobre dados não estruturados ou qualitativos, como entrevistas, respostas abertas a pesquisas, artigos de periódicos, mídias sociais e conteúdo da Web, onde são necessários níveis profundos de análise em volumes pequenos ou grandes de dados. Fonte: <http://www.larhud.ibict.br/index.php?title=NVivo>

também facilita a compreensão das dinâmicas complexas que permeiam a governança e a efetividade das políticas públicas, permitindo uma análise mais integrada e abrangente dos dados levantados.

Contudo, o estudo ofereceu uma análise abrangente do estado da arte de pesquisa sobre o tema, examinando 27 artigos de periódicos indexados em diversas bases de dados. Foi demonstrado a presença de diversos atributos que se relacionam com os princípios da governança enfatizados tanto pela OCDE, Banco Mundial quanto pelo decreto n. 9.203/2017 do Governo Federal. Dentre os atributos, a equidade surgiu como um elemento amplamente debatido e essencial para alcançar a efetividade das políticas públicas. No que se refere aos princípios, merecem destaque a participação popular, a transparência, a capacidade de resposta, a responsabilização e a integridade.

O estudo destacou políticas públicas e programas sendo avaliados com base em critérios de governança, debates em torno da governança ambiental, governança espacial, governança na saúde, governança das águas, governança multinível na China, governança em nível municipal para o enfrentamento de desastres, demonstrando a variedade de abordagens e a contribuição da governança para a efetividade das políticas públicas.

Foi comprovado melhorias substanciais nos indicadores de redução da pobreza e do déficit habitacional, corroborando com o objetivo do estudo. Por outro lado, os achados da pesquisa demonstraram que políticas públicas mal concebidas e implementadas com baixa efetividade da governança não só podem violar os direitos humanos, mas também podem minar a confiança da população nas instituições, causar ineficiência na alocação de recursos públicos e resultar em impactos negativos na sociedade, incluindo o agravamento das desigualdades socioeconômicas e regionais.

Os resultados deste estudo trazem reflexões importantes para o contexto brasileiro, destacando como as práticas de gestão pública e os desafios na fase de implementação de políticas públicas afetam diretamente a efetividade governamental. No Brasil, a combinação de desigualdades socioeconômicas e regionais, fragmentação administrativa e baixa coordenação interinstitucional dificulta a aplicação de princípios fundamentais de governança pública, como transparência, participação popular e *accountability*. Casos como a implementação limitada de programas municipais e a ausência de integração entre políticas intersetoriais reforçam a urgência de fortalecer os mecanismos de governança em todos os níveis de governo.

Nesse sentido, os achados da pesquisa evidenciam que a adaptação de boas práticas globais às particularidades nacionais é essencial para que a governança pública se consolide

como catalisadora de políticas públicas mais inclusivas e alinhadas às demandas da sociedade. Além disso, a qualidade da governança é um fator determinante para a efetividade das políticas públicas, especialmente em um cenário marcado por instabilidade política, frequentes mudanças de liderança e desafios administrativos.

Diante de todo o exposto, verifica-se que o fortalecimento da governança pública exige não apenas melhorias técnicas e administrativas, mas também o engajamento ativo da sociedade civil, garantindo que as políticas públicas sejam orientadas por princípios de transparência, equidade e participação.

A seguir, apresenta-se o Capítulo 4, "Análise do Sistema de Governança do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins", que tem como propósito apresentar a análise do Sistema de Governança do TCETO, quanto à adequação aos parâmetros do índice iESGo do Tribunal de Contas da União – TCU. Para isso, foram examinados aspectos como as práticas de governança em transparência, integridade, prestação de contas, responsabilidade, entre outros, adotadas pelo TCETO, além de serem analisadas as percepções de gestores, auditores, servidores e conselheiros acerca do sistema de governança.

4 ANÁLISE DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS

Este capítulo se estrutura em duas seções principais: a primeira apresentará os mecanismos de governança do TCETO em comparação com o índice iESGo do TCU e a segunda focará na percepção dos atores envolvidos.

4.1 Os mecanismos de Governança do TCETO e sua comparação com o iESGo do TCU

Esta seção examina os mecanismos de governança adotados pelo TCETO, comparando-os com os parâmetros do índice iESGo do TCU. O propósito é avaliar o alinhamento do tribunal com as práticas recomendadas pelo TCU, identificando pontos de conformidade e oportunidades de melhorias.

Os resultados da avaliação foram classificados dentro dos quatro “estágios de capacidade”: inexpressivo, inicial, intermediário e aprimorado, detalhados a seguir:

- a) Inexpressivo (0 - 14,9%) - são classificadas nesse estágio as seguintes respostas: “Não adota”; “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”. Essa classificação decorre do fato de que tais respostas declaram a inexistência da prática proposta;
- b) Inicial (15 - 39,9%) - nesse estágio, é classificada a resposta “Adota em menor parte”;
- c) Intermediário (40 - 70,0%) - nesse estágio, é classificada a resposta “Adota parcialmente”; e
- d) Aprimorado (70,01 - 100%) - nesse estágio, é classificada a resposta “Atende em grande parte ou totalmente”.

Os dados da Tabela 7 demonstraram que o TCETO obteve a melhor avaliação no índice iGestOrçament com 90%, dentro do estágio “aprimorado” demonstrando forte maturidade em sua gestão orçamentária. Em estágio “intermediário”, estão os índices iESGo (55%), iGG (54%), iGovPub (67%), iGestPessoas (47%), e iGestContrat (42%) e em estágio inicial, estão os iES (26%), iGovSustentAmb (19%), iGovSustentSocial (30%), iGovPessoas (36%), iGovTI (37%), iGestTI (24%) e iGovContratações (39%). Por fim, em estágio “inicial” estão os índices iES (26%), iGovSustentAmb (19%), iGovSustentSocial (30%), iGovPessoas (36%), iGovTI (37%), iGestTI (24%) e iGovContratações (39%).

Na Tabela 7 - Resumo dos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO é apresentado o resumo da avaliação bem como as faixas de classificação dos indicadores avaliados.

Tabela 7 - Resumo dos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO

Indicador	Valor	Faixa
iESGo (índice ESG)	55%	Intermediário
iES (índice integrado de sustentabilidade ambiental e social)	26%	Inicial
iGovSustentAmb (índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental)	19%	Inicial
iGovSustentSocial (índice de governança e gestão da sustentabilidade social)	30%	Inicial
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	54%	Intermediário
iGovPub (índice de governança pública organizacional)	67%	Intermediário
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	36%	Inicial
iGestPessoas (índice de gestão de pessoas)	47%	Intermediário
iGovTI (índice de governança e gestão de tecnologia da informação e de segurança da informação)	37%	Inicial
iGestTI (índice de gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação)	24%	Inicial
iGovContratações (índice de governança e gestão de contratações)	39%	Inicial
iGestContrat (índice de gestão de contratações)	42%	Intermediário
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentárias)	88%	Aprimorado
iGestOrcament (índice de gestão orçamentária)	90%	Aprimorado

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

É importante destacar que alguns dos índices do iESGo, possuem a seguinte nomenclatura: “iGov” ou “iGest” sendo distintos um dos outros. O “iGov” foca na governança, analisando aspectos como estrutura organizacional, políticas e processos decisórios em áreas específicas. Já o “iGest” concentra-se na gestão operacional, avaliando a eficiência na execução de processos e práticas gerenciais nas mesmas. Assim, enquanto o iGov tem uma perspectiva mais estratégica, o iGest adota uma abordagem mais tática e operacional.

A seguir, serão detalhadas a composição de cada indicador e a análise dos dados.

4.1.1. Índice ESG

Em 2024, o TCU reformulou o questionário iESGo, incorporando o índice ESG para avaliar as práticas de sustentabilidade da organização avaliada. Nesse contexto, o TCU (2024) ressaltou a importância dessa reformulação, considerando que a governança também abrange aspectos ambientais e sociais.

Com o presente trabalho, o TCU contará com um instrumento capaz de medir a adesão de organizações públicas a práticas que vão além de Governança e Gestão, mas alcançam a sustentabilidade ambiental das organizações e sua responsabilidade social. Essa evolução é essencial para manter atualizado e coerente o instrumento de pesquisa, dado que a governança responsável tem sido firmemente associada ao ambiental e ao social, compondo o que se chama internacionalmente de ESG. Relatório de Fiscalização do TCU (TC 014.499/2023-1, peça 8, p. 2).

A reformulação mostrou-se fundamental, uma vez que, a implementação de práticas ESG (Ambiental, Social e Governança) em organizações públicas promove maior eficiência, redução de custos e confere legitimidade à gestão. Alinhado a esse entendimento, o TCU (2024) afirma que:

Ao adotar práticas ESG, organizações públicas tendem a se tornar mais eficientes, uma vez que a sustentabilidade pode gerar redução de custos. Além disso, tais práticas conferem legitimidade à gestão das organizações respondentes. Sendo assim, ao medir suas próprias práticas com base no novo questionário a ser elaborado, gestores têm mais condições de investir nas áreas mais vulneráveis apontadas no levantamento.

Embora não exista uma regulamentação referente ao ESG na Administração Pública, existem algumas iniciativas que demonstram preocupação no setor público para além da questão da governança, abrangendo também questões ambientais e sociais (Marx, 2023).

Nesse contexto, o Guia para Contratações Sustentáveis, aprovado pela Advocacia-Geral da União (Brasil, 2023), representa um passo importante para a incorporação de práticas ESG na Administração Pública. Esse documento orienta órgãos e entidades públicas sobre como adotar critérios de sustentabilidade em seus processos de compras e contratações, visando minimizar impactos ambientais, promover a responsabilidade social e otimizar a governança nas aquisições.

Entretanto, os órgãos públicos precisam se preparar para implementar essas diretrizes ESG, capacitando suas equipes e adaptando processos internos para atender aos critérios de sustentabilidade. Sobre isto, Augusto e Petiz (2020) apontam para a necessidade de os órgãos governamentais se prepararem para lidar com essas questões, pois, à medida que mais

organizações privadas adotarem os critérios ESG em suas decisões, os entes públicos terão de se qualificar para se adequarem às novas exigências do mercado.

Neste indicador, conforme a Tabela 8 – Resultado do indicador ESG do TCETO, a organização obteve o resultado de 55%, apresentando um desempenho médio dentro da faixa “intermediário”.

Tabela 8 – Resultado do indicador ESG do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice ESG	Lid - Capacidade em Liderança	78%
	Estr - Capacidade em Estratégia	45%
	Cont - Capacidade em Controle	78%
	iES - Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social	26%
	iGest - Índice de Gestão Pública	50%
RESULTADO		55%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Como apresentado anteriormente, o índice ESG reúne diversos indicadores. Em relação ao indicador Lid - Capacidade de liderança: O TCETO posiciona-se na faixa "aprimorada" neste indicador, com um resultado de 78%. Esse índice sintetiza os seguintes indicadores:

- a) Estabelecer o modelo de governança (1110) com 66%;
- b) Promover a integridade (1120) com 76%; e
- c) Promover a capacidade da liderança (1130) com 94%.

Em relação ao indicador “estabelecer o modelo de governança (1110)” o TCETO obteve isoladamente, o resultado de 66%. Para o TCU (2020), estabelecer o modelo de governança é a representação clara e pública de como funciona ou deveria funcionar a governança na organização. Esta prática consiste na definição de um conjunto de diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas necessários para que as atividades de governança – avaliar, dirigir e monitorar a gestão – sejam desempenhadas de forma eficaz, de modo a possibilitar que a organização alinhe seus objetivos ao interesse público, gerencie seus riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.

Este resultado, considerando a faixa “intermediário”, se deu em virtude de que o TCETO já possui formalizadas diversas instâncias de governança, entre elas o Comitê de Gestão de Pessoas, Comitê de Gestão de TI, Núcleo de Controle Interno, Ouvidoria, Corregedoria, Auditoria Interna, todos com regramentos já definidos.

Entretanto, apesar dos esforços para estruturar essas instâncias, o TCETO ainda não implementou uma das mais relevantes, o Conselho de Governança Institucional - CGI, aprovado pelo TCETO em Resolução Administrativa nº 6 desde 2019. Este conselho tem a função de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam colocadas em execução, de forma contínua e progressiva na organização.

Além disto, o TCETO não definiu os fluxos de comunicação entre as instâncias de governança. Tais fluxos são importantes pois facilitam a coordenação entre as diferentes áreas, promovem a transparência e garantem que informações críticas sejam compartilhadas de forma eficiente. A ausência de fluxos de comunicação estruturados pode comprometer a coesão das atividades de governança, dificultando a tomada de decisões informadas e a mitigação de riscos. Sobre isto, o artigo 4 do Decreto 9.203/2017 estabelece como diretriz da governança pública o ato de definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais.

Matias-Pereira (2022), corrobora dizendo que a governança no setor público exige liderança do governo ou do órgão executivo, com identificação clara de responsabilidades e compreensão das relações entre stakeholders e gestores, visando a administração eficaz dos recursos e a obtenção dos resultados desejados.

Os dados demonstraram a existência de balanceamento de poder, com estruturas formalizadas bem como a segregação de funções para tomada de decisões críticas no TCETO. Adicionalmente, foi informado pelo TCETO que para apoiar a tomada de decisão, quando necessário, são criadas comissões específicas para questões pontuais, como no caso de contratações mais complexas realizadas pelo TCETO.

Para o TCU (2020), estabelecer o modelo de governança implica em revisar periodicamente os processos de decisão da organização, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas como críticas. Neste sentido, verificou-se a ausência deste processo que pode comprometer a estruturação e o controle das decisões de maior impacto, aumentando o risco de decisões inadequadas, falhas no controle interno, conflitos de interesse e uma maior exposição a riscos para o TCETO.

Em relação ao indicador “Promoção da Integridade (1120)”, o TCETO obteve 76%. O resultado se deu em virtude de iniciativas como a aprovação de políticas organizacionais relacionadas à ética e integridade e adesão ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção - PNPC, com ações que estão em fase de implementação.

Entretanto, para evolução do tema, se faz necessário que os membros da alta administração realizem o devido acompanhamento da implementação das medidas recomendadas no PNPC. Este acompanhamento reforça o comprometimento da alta administração com a integridade pública.

O IBE (2016) afirma que, para que os valores de integridade sejam incorporados às práticas organizacionais, é fundamental o comprometimento da liderança da organização e a OCDE (2020) corrobora, no sentido de que o comprometimento da liderança aumenta a coerência e a abrangência dos sistemas de integridade pública.

Em relação a gestão da ética e integridade, o TCETO desenvolveu ações especialmente pela Corregedoria do Tribunal e aprovou três Códigos de Ética (do servidor, dos membros do conselho e dos auditores). Implementou uma comissão de ética e adotou medidas para identificação e tratamento de indícios de fraude e corrupção.

Sobre o indicador “Promover a capacidade da liderança (1130)” o TCETO alcançou o resultado de 94%, dentro da faixa “aprimorado”. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos no regimento interno e possui critérios para avaliação do desempenho da alta administração (gestores). Contudo, o TCETO não possui critérios para avaliação do desempenho dos membros do conselho. Sobre isto, a OCDE (2020) destaca a importância de selecionar e nomear as pessoas certas para essas posições considerando critérios baseados em mérito e procedimentos transparentes, e responsabilizá-las pelo desempenho por meios apropriados. Isso sugere a necessidade de analisar mecanismos de gestão de desempenho para líderes e a integração desses mecanismos no sistema de governança.

Segundo o TCU (2020), os resultados de qualquer organização estão diretamente relacionados às competências de seus colaboradores. Para aprimorar as competências dos membros da alta administração, o TCETO implementou um Plano de Capacitação Anual direcionado a seus membros e servidores.

Em relação ao indicador “Estr - Capacidade em Estratégia”, o TCETO alcançou 45%, dentro da faixa “intermediário”. O indicador representa os resultados das práticas que compõem o mecanismo “estratégia” sendo formado pela agregação dos seguintes indicadores:

- a) Gerir riscos (2110) com 43%;
- b) Estabelecer a estratégia (2120) com 75%;
- c) Promover a gestão estratégica (2130) com 43%;
- d) Monitorar os resultados organizacionais (2140) com 21%; e

e) Monitorar o desempenho das funções de gestão (2150) com 36%.

A capacidade estratégica da organização está na faixa “intermediária”, com 45% indicando que, embora o TCETO possua algumas estratégias em vigor, existem oportunidade de melhorias.

Em relação a estrutura de gestão de riscos o TCETO definiu e aprovou uma política, porém, são realizadas análises de riscos somente em alguns processos como no Planejamento Estratégico, nas Contratações e nas Fiscalizações. Desta forma, o processo de gestão de riscos não está totalmente integrado à gestão.

Cabe destacar que, a Resolução Administrativa do TCETO de 2019, estabeleceu a implementação do sistema de gestão de riscos do TCETO, de forma integrada:

Art. 26. Caberá à alta administração instituir, manter, monitorar e aprimorar o Sistema de Gestão de riscos e controles internos, com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais.

No âmbito estratégico, o TCETO implementou um modelo de gestão organizacional fundamentado em um Planejamento Estratégico de longo prazo, com a definição de metas e objetivos para orientar suas ações institucionais. No entanto, os dados indicaram que o TCETO ainda não possui uma estratégia formalizada e aprovada para um processo de gestão de continuidade de negócios, evidenciando uma lacuna em relação à preparação do TCETO para assegurar a resiliência organizacional em situações críticas.

A continuidade de negócios é definida como a capacidade da organização de manter a entrega de produtos ou serviços em níveis predefinidos e aceitáveis após uma disrupção (ABNT, 2020). A implementação de um processo de gestão de continuidade de negócios visa preparar a organização para minimizar os efeitos de incidentes que possam interromper suas atividades, sejam esses de origem humana, como ataques terroristas ou ainda naturais, como incêndios, inundações, terremotos, furacões e pandemias (IIA, 2008).

O TCETO não estabeleceu metas claras para simplificar o atendimento aos usuários dos serviços públicos, tampouco definiu objetivos estratégicos voltados à melhoria e ampliação de uma atuação integrada e sistêmica com outros órgãos e entidades com os quais mantém intensa interação na prestação desses serviços. Essa ausência de direcionamento compromete o

potencial de entrega de serviços públicos eficientes, especialmente em um contexto de recursos escassos e demandas crescentes. A simplificação, nesse cenário, é fundamental, pois responde diretamente à necessidade de otimizar processos e promover acessibilidade. Conforme Lehnen, Souza e Pereira (2020), políticas públicas bem coordenadas têm o poder de eliminar redundâncias e reduzir complexidades, tornando os serviços mais ágeis e acessíveis aos cidadãos, o que deve ser uma prioridade em qualquer sistema de governança comprometido com resultados concretos.

Em relação à simplificação do atendimento, o Decreto nº 9.203/2017 estabelece que:

Art. 4º São diretrizes da governança pública: II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico (BRASIL, 2017).

Essa diretriz sublinha a importância de simplificar e modernizar o atendimento ao cidadão, promovendo a integração entre diferentes órgãos para otimizar a prestação dos serviços públicos. Ademais, a Portaria nº 775/2024 do TCETO também prevê, em seu item X, a “simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço,” reforçando o compromisso com a acessibilidade e a eficiência no atendimento público.

Desta forma, o TCETO carece de um plano de ação efetivo para publicar metas claras voltadas à simplificação e modernização de seus serviços, assegurando que os objetivos de integração com outros órgãos sejam formalizados e monitorados. A implementação desse tipo de plano permitiria uma avaliação contínua dos avanços e desafios, alinhando-se às diretrizes de governança pública e promovendo um atendimento mais ágil e acessível. Esse compromisso com a transparência e a eficiência fortaleceria não apenas a relação do TCETO com os cidadãos, mas também com as demais entidades e órgãos parceiros.

No que se refere ao atendimento aos usuários, o TCETO utiliza os resultados de pesquisas de satisfação como subsídio para aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Sobre isto, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, introduziu o princípio da eficiência na administração pública e estabeleceu diretrizes para garantir o direito dos usuários dos serviços públicos.

Conforme a Constituição Federal, a administração pública deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além de assegurar formas de participação do usuário, incluindo reclamações e avaliações periódicas da qualidade dos serviços prestados.

Em relação aos processos finalísticos, a alta administração do TCETO implementou um modelo de gestão para os processos finalísticos, com objetivos, indicadores e metas definidos. No entanto, esses objetivos não são divulgados publicamente e ainda não contemplam aspectos de sustentabilidade, que até o momento não foram implementados. A organização informou que atualmente está construindo sua cadeia de valor.

Em relação a Gestão de Pessoas, o TCETO definiu os papéis e responsabilidades em gestão de pessoas, porém os objetivos, indicadores e metas da gestão de pessoas não são divulgados e não estão alinhados com objetivos de sustentabilidade. Também não foram definidas as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho.

O TCU (2020) afirma que o planejamento da força de trabalho é uma prática de gestão de pessoas que visa garantir que as unidades organizacionais possuam colaboradores e gestores na quantidade necessária (quantitativo) e com os perfis profissionais adequados para atenderem às suas necessidades (qualitativo). A prática possibilita a identificação mais precisa da real necessidade de força de trabalho e gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação e treinamento. A ausência deste processo pode comprometer a eficiência organizacional, dificultando a alocação de recursos humanos de forma estratégica e alinhada às metas institucionais e de sustentabilidade.

No que compete a Gestão de Tecnologia da Informação, o TCETO estabeleceu um modelo de gestão de tecnologia da informação. Para isto, implementou diversos comitês, como o Comitê de Governança, Comitê de TI e Comitê de Análise de Demandas Prioritárias na área de TI. Contudo, apesar da formalização, não possui diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação e não possui diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação. Outro aspecto importante é que os objetivos da gestão de tecnologia da informação não foram divulgados e não estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade.

No que se refere às contratações realizadas pelo TCETO, a organização estabeleceu modelo de gestão de contratações, com ato normativo e setores específicos, entretanto, não possui formalizados objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações bem como diretrizes para a realização de contratações sustentáveis.

Especificamente, em relação ao modelo de gestão da sustentabilidade ambiental, o TCETO não possui um modelo formalizado, mas foi informado sobre a existência de ações como a de coleta seletiva com ecoponto, preocupação com contratações sustentáveis, mas ainda

há a necessidade de concretização de um modelo mais abrangente. Da mesma forma, não possui um modelo de sustentabilidade social formalizado.

Vale ressaltar que, no item do questionário 2136 e 2137, que avalia se a alta administração estabeleceu um modelo de gestão da sustentabilidade ambiental e social, o TCETO alcançou apenas 15% em ambos os indicadores, situando-se na faixa "inicial". Esse resultado reflete uma realidade nacional no setor público. Segundo o TCU (2024) em seu Levantamento de Governança iESGo, mais de 40% das organizações avaliadas também não definiram um modelo de gestão da sustentabilidade ambiental e social ou estão apenas na fase inicial de implementação. A principal deficiência apontada é a ausência de um responsável ou equipe dedicada integralmente às questões de sustentabilidade ambiental e social.

Nesse contexto, a adoção de práticas de contratações sustentáveis configura-se como um dos elementos estratégicos mais relevantes para promover avanços na gestão da sustentabilidade ambiental e social. De acordo com a ABNT (2017), as contratações sustentáveis envolvem um processo decisório voltado à aquisição de bens e serviços que não apenas atendam às necessidades específicas da organização, mas também promovam benefícios para a sociedade em geral, contribuindo para a redução de impactos ambientais.

Essa abordagem está diretamente alinhada ao direito ao meio ambiente, garantido pelo artigo 225 da Constituição Federal de 1988, que atribui ao poder público e à coletividade o dever de proteger e preservar o meio ambiente, assegurando sua qualidade para as presentes e futuras gerações.

Como citado anteriormente, Garcez (2018) afirma que é intrínseca a relação entre meio ambiente, dignidade da pessoa humana e mínimo existencial, o que enseja a implementação de políticas públicas voltadas a proteção, defesa e concretização do meio ambiente saudável para as presentes e futuras gerações, a serem realizadas com o auxílio dos instrumentos e mecanismos disponibilizados pela governança.

Sem metas claras, o Tribunal pode enfrentar dificuldades em medir e melhorar a eficiência de suas contratações, comprometendo a transparência e a responsabilidade pública. Além disso, sem foco em sustentabilidade, o TCETO perde a oportunidade de alinhar-se às melhores práticas e de otimizar o uso de recursos, podendo também prejudicar sua imagem institucional e ficar vulnerável às exigências legais e ambientais.

Quanto ao modelo de gestão orçamentária e financeira, foram definidos papéis e responsabilidades, com objetivos, indicadores e metas e existe comissão específica que realiza

mensalmente reuniões de acompanhamento da execução financeira. Contudo, tais os objetivos e metas não foram divulgados e não estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade.

O TCETO realiza um acompanhamento periódico dos resultados organizacionais. No entanto, o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional não é publicado na *internet* (exceto em casos de sigilo amparados pela legislação) e não está disponível em formato aberto, padronizado e legível. Essa prática compromete o cumprimento do princípio da transparência, que exige que informações de interesse público sejam facilmente acessíveis e compreensíveis para a sociedade.

De acordo com o princípio da transparência estabelecido pelo TCETO (Resolução nº 6/2019), deve ser garantida a "possibilidade de acesso a todas as informações relativas à instituição pública, resultando em um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.

Na perspectiva da governança, a transparência é um princípio norteador que assegura o direito fundamental de acesso à informação e é essencial para a accountability, facilitando o controle social (Lima e Brandão, 2020). A ausência de divulgação acessível dos resultados reduz a possibilidade de controle social e dificulta a compreensão do público sobre o cumprimento dos objetivos estratégicos do TCETO.

O TCETO precisa aprimorar os processos de implementação de sua estratégia, especialmente quanto ao uso de indicadores de eficiência e efetividade. Além disso, não possui mecanismos para avaliar o impacto econômico e regulatório de suas ações, como a necessidade de Análise de Impacto Regulatório para atos normativos.

Quanto ao monitoramento do desempenho das funções de gestão, é realizado um acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas com indicadores de desempenho, entretanto, esta ação é realizada apenas por amostragem.

Sobre isto, o TCU (2020) afirma que o monitoramento do desempenho das funções de gestão deve ser realizado de maneira sistemática e contínua, para proporcionar a tomada de decisão com base em evidências, corrigindo desvios, identificando oportunidades de melhoria e casos de sucesso e promovendo o aprendizado, a fim de orientar as ações da gestão em prol do alcance dos objetivos definidos. O monitoramento da gestão também fornece insumos para a avaliação da estratégia organizacional.

Além disto os relatórios de medição de desempenho da gestão dos processos finalísticos não estão disponíveis para a liderança, trazendo certa limitação no sentido de que a partir das

informações, a liderança possa apontar alertas ou problemas e definir medidas para resolver os problemas detectados ou evitar que eles ocorram.

Outro aspecto importante está relacionado ao monitoramento do desempenho da gestão de pessoas, que é realizado somente nas atividades finalísticas (auditorias), por produtividade, havendo a necessidade de ampliar o escopo do monitoramento para os demais servidores e membros do conselho.

Sobre o indicador Cont - Capacidade em Controle, este representa os resultados das práticas que compõem o mecanismo Controle, sendo formado pela agregação de dois indicadores:

- a) Promover a transparência e garantir a *accountability* (3110 e 3120) com 84% e;
- b) Assegurar a efetividade da auditoria interna (3130) com 68%.

A capacidade em controle da organização está na faixa “aprimorada”, com 78%. A transparência ativa e passiva foi o quesito melhor avaliado, com diretrizes definidas para o acesso à informação disponibilizando inclusive um canal de comunicação para solicitação de acesso a informações por meio eletrônico.

O TCETO realiza avaliação da satisfação das partes interessadas e disponibiliza as informações em sítios oficiais na internet. Além disso, o TCETO publica anualmente um relatório estatístico que apresenta a quantidade de pedidos de acesso à informação recebidos, atendidos e indeferidos, conforme a Lei nº 12.527/2011, art. 30, inciso III. No entanto, a instituição não disponibiliza a agenda de compromissos públicos dos membros da alta administração e do conselho ou colegiado superior.

Embora não exista uma legislação específica para os tribunais de contas, a Lei nº 12.813/2013, em seu art. 11, exige a divulgação diária na *internet* das agendas de compromissos públicos para autoridades de alto escalão do Poder Executivo Federal, incluindo ministros de Estado, ocupantes de cargos especiais ou equivalentes, e membros de autarquias e empresas públicas.

A referida lei foi criada para dirimir situações que configuram conflito de interesses envolvendo ocupantes de cargos ou empregos no âmbito do Poder Executivo federal, promovendo maior transparência e integridade nas atividades dos gestores públicos. Esse é um ponto relevante e merece atenção nos tribunais de contas, pois o debate sobre a divulgação das agendas de seus altos dirigentes poderia fortalecer a confiança pública e assegurar que eventuais conflitos de interesse sejam monitorados e evitados.

A organização informou publicar dados abertos e possuir diretrizes para tal, porém, o plano de dados abertos da organização não está publicado e não é realizado um monitoramento sobre o cumprimento do plano de dados abertos.

Esse tema já foi abordado pelo TCU no Acórdão 2.569/2014-Plenário (Min. Relator Benjamin Zymler), onde o Min. Vital do Rêgo, em declaração de voto, destacou a urgência de a Administração Federal adotar medidas para a abertura de dados e incentivar seu uso. Da mesma forma, é essencial que os governos locais avancem nessa direção, promovendo a transparência, fortalecendo a governança e o princípio de participação popular. Esse compromisso com a abertura de dados públicos pelos tribunais de contas incentivaria a participação cidadã e aumentaria a confiança da população nas instituições, promovendo um ambiente de maior controle social e responsabilidade pública.

Nesse contexto, o TCETO recentemente publicou a Portaria 775/2024, que define importantes diretrizes para dados abertos, incluindo:

- IV – formato aberto: formato de arquivo não proprietário, cuja especificação esteja documentada publicamente e seja de livre conhecimento e implementação, livre de patentes ou de qualquer outra restrição legal quanto à sua utilização;
- III – dados abertos: dados acessíveis ao público, representados em meio digital, estruturados em formato aberto, processáveis por máquina, referenciados na *internet* e disponibilizados sob licença aberta que permita sua livre utilização, consumo ou tratamento por qualquer pessoa, física ou jurídica;
- XIII – interoperabilidade de sistemas e promoção de dados abertos, sempre que possível e tecnicamente viável;
- XIV – adoção preferencial, no uso da *internet* e de suas aplicações, de tecnologias, de padrões e de formatos abertos e livres, conforme disposto no inciso V do art. 24 e no art. 25 da Lei Federal nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet).

Embora o TCETO já tenha avançado com a publicação da Portaria 775/2024, estabelecendo diretrizes importantes para a abertura de dados e interoperabilidade de sistemas, é necessário que evolua ainda mais nesse aspecto. A existência de uma portaria, embora significativa, representa apenas o primeiro passo para a implementação efetiva de uma cultura de dados abertos. Para atingir os objetivos de transparência e participação popular, o TCETO precisa investir em ações que garantam o monitoramento e a atualização contínua desse plano, além de promover treinamentos internos e estabelecer metas claras de disponibilização de dados.

Sobre a prestação de contas “accountability” (item 3120 do questionário), o TCETO presta contas diretamente à sociedade, e publica, em sítios oficiais na internet, os relatórios de auditorias internas e prestações de contas, resultados dos programas, projetos e ações, execução orçamentária, remuneração de seus colaboradores e gestores, membros de conselhos e alta

administração, gastos com cartões corporativos e viagens, entre outros. Além disto, o TCETO implementa melhorias na qualidade e conteúdo da prestação de contas à sociedade, com base nas sugestões e críticas recebidas por meio da ouvidoria e utiliza os resultados das pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços.

Outro aspecto importante, em relação à prestação de contas é que o TCETO publica extrato de todos os planos de sua responsabilidade e respectivos relatórios de acompanhamento, exceto os indicadores de desempenho (eficácia e efetividade) associados a cada um dos objetivos. Entretanto, os extratos e respectivos relatórios de acompanhamento não estão publicados em formato aberto, padronizado e legível.

O TCETO implementou um canal de denúncias (ouvidoria) e possui diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias, sendo divulgado para os públicos interno e externo, possuindo inclusive requisitos de acessibilidade ao canal. Quanto aos recebimentos, cada denúncia recebida é analisada em processo individual. Entretanto, as denúncias contra a alta administração não são destinadas a uma instância superior (p. ex.: conselho ou colegiado superior).

O TCETO estabeleceu instância responsável por apurar (mediante denúncia ou de ofício) e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores ou servidores (corregedoria), com procedimentos administrativos padronizados (detalhamento de ações para realização de sindicâncias, de processos administrativos disciplinares e de procedimentos disciplinares, de tomada de contas especial) e assegura que os membros de comissões de sindicância, inquérito ou investigação possuam a qualificação técnica necessária para essa atividade. Existe ainda procedimentos que orientam o TCETO acerca de encaminhamentos de resultados das apurações aos órgãos competentes quando necessário.

Entretanto, não existe procedimentos administrativos padronizados para apuração e tratamento de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização (p. ex.: detalhamento de ações para realização de processo administrativo de responsabilização, de acordos de leniência, procedimentos baseados nas diretrizes da Lei 12.846/2013). Além disto, o TCETO não possui formalizado meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo, estimulando termos de ajustes de conduta e outros mecanismos que reduzam o custo administrativo de processamento de falhas menores em relação a questões mais relevantes.

Sobre isto, o TCU (2020), afirma que garantir a *accountability* contempla a padronização de procedimentos para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos, de

ilícitos administrativos e de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização. Tais procedimentos também devem abordar os encaminhamentos de resultados das apurações aos órgãos competentes quando necessário.

Em relação a efetividade da auditoria interna, a instância superior de governança informa anualmente à auditoria interna acerca dos processos e atividades relevantes e riscos críticos organizacionais para que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria. A instância superior de governança da organização toma conhecimento dos resultados do programa de garantia de qualidade e melhoria da atividade de auditoria interna avalia os serviços prestados pela função de auditoria interna, discute formalmente acerca dos resultados dos principais trabalhos de auditoria interna e a alta administração do TCETO zela pela adequada implementação das recomendações emitidas pela auditoria interna, aceitando formalmente o risco associado à decisão de não adotar alguma recomendação.

Contudo, não são informadas anualmente, pela instância superior de governança, informações sobre os objetivos estratégicos e prioridades organizacionais que possam ser considerados na elaboração de tais planos de auditoria. Além disto, os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização não contemplam avaliação da gestão de contratações.

O IIA (2019) esclarece que os auditores internos que atuam no setor público devem avaliar e propor melhorias na governança, na gestão de riscos e nos controles internos da gestão. Já o TCU (2020) afirma que para garantir a efetividade da auditoria interna, é necessário o apoio da liderança que pode adotar diversas ações, como a de informar a auditoria interna acerca das estratégias, objetivos e prioridades organizacionais, riscos relacionados, expectativas das partes interessadas, processos e atividades relevantes para que essas informações possam ser consideradas na elaboração dos planos de auditoria interna e promover o acompanhamento sistemático das recomendações da atividade de auditoria interna.

Sobre o iES – Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social, o TCETO alcançou somente 26%, dentro da faixa “inicial. Este indicador representa os resultados das práticas de sustentabilidade avaliadas, sendo formado pela agregação dos seguintes indicadores:

a) iGovSustentAmb - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental.

Esse agregador representa os resultados das práticas de governança e gestão da sustentabilidade ambiental com resultado de 19% e;

b) iGovSustentSocial - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social. Esse agregador representa os resultados das práticas de governança e gestão da sustentabilidade social com 30%.

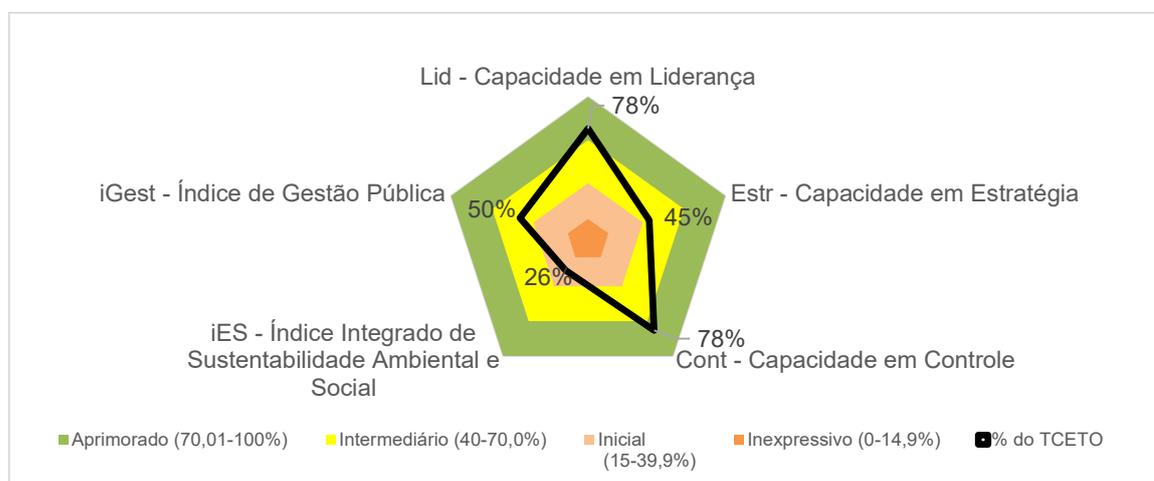
O baixo desempenho nesse índice indica que as práticas governança da sustentabilidade ambiental e social no TCETO estão em fase inicial, especialmente considerando que esse tema representa uma inovação na avaliação de governança e gestão.

Sobre isto, o levantamento de governança do TCU (2024) apontou uma realidade semelhante para as organizações avaliadas, destacando que os resultados de 2024 são preocupantes, pois, aproximadamente metade das organizações analisadas ainda se encontra no estágio inicial de definição de seus modelos de gestão de sustentabilidade. Como já discutido, as organizações públicas, precisam se adequar a esta nova realidade implementando políticas e práticas de sustentabilidade que vão ao encontro das expectativas atuais de governança responsável. Essa adaptação não só atende a exigências crescentes da sociedade e de marcos regulatórios, mas também fortalece a transparência, a eficiência e a resiliência organizacional no longo prazo.

Sobre o Índice de Gestão Pública (iGest), que sintetiza as práticas de gestão de organização avaliada, o TCETO obteve a pontuação de 50%, (faixa intermediária), sendo composto pelos seguintes indicadores: iGestPessoas com 46%, iGestTI com 24%, iGestContrat com 45% e iGestOrcament com 91%.

A seguir, será apresenta-se o Gráfico 1 – Resultado do Índice ESG do TCETO, ilustrando os resultados de cada indicador:

Gráfico 1 – Resultado do Índice ESG do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGO aplicado no TCETO.

Os indicadores: Estr - Capacidade em Estratégia (45%), iGest - Índice de Gestão Pública (50%) encontram-se no nível “intermediário” de maturidade. Em nível “inicial”, encontra-se o indicador iES - Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social (26%), demonstrando oportunidades de aprimoramento. E em nível “aprimorado”, encontram-se os indicadores Cont – Capacidade em Controle e Lid – Capacidade em Liderança, ambos com 78%.

4.1.2 Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social - iES

As diretrizes de governança pública estabelecidas pelo Decreto nº 9.203/2017, à época de sua publicação, não contemplaram questões relacionadas ao desenvolvimento social e ambiental, refletindo uma interpretação mais limitada do conceito de "governança" (Marx, 2023). Entretanto, o TCU, atento à evolução das demandas globais e às práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança), tem buscado expandir a abordagem de governança para incluir aspectos de sustentabilidade e responsabilidade social.

Marx (2023) afirma que as instituições públicas devem demonstrar comprometimento com o desenvolvimento sustentável e respeito ao meio ambiente, iniciando essa conscientização no interior de suas organizações mediante a adoção de uma gestão comprometida com os princípios da sustentabilidade ambiental.

O Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social – iES reflete os resultados de todas as dimensões de sustentabilidade do questionário e conforme Tabela 9 – Resultado do indicador iES do TCETO, a organização, obteve o resultado de 26%, ou seja, dentro da faixa “inicial”.

Tabela 9 – Resultado do indicador iES do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social	iGovSustentAmb	19%
	iGovSustentSocial	32%
RESULTADO		26%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Este índice é formado pela agregação dos seguintes indicadores:

- a) iGovSustentAmb - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental, representando os resultados das práticas de governança e gestão da sustentabilidade ambiental; e
- b) iGovSustentSocial - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social, representando os resultados das práticas de governança e gestão da sustentabilidade social.

Conforme já discutido, os dados demonstram que o TCETO não possui um programa de sustentabilidade ambiental com foco no estabelecimento de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos, com metas de eficiência estabelecidas. Não existem programas abrangentes que trabalhem questões importantes como a: gestão socioambiental adequada de resíduos, uso consciente da água, uso racional de energia elétrica, incentivo à utilização de outras fontes de energia renovável, ações para reduzir e compensar a emissão de gases de efeito estufa resultante do funcionamento da organização.

Apesar da ausência de um programa ambiental abrangente, o TCETO afirmou que tem promovido ações internas pontuais com foco nas questões ambientais, a seguir:

- a) Formalização de Acordos de Cooperação Técnica entre a Atricon, TI Brasil e o Instituto MapBiomias, visando à colaboração e ao intercâmbio de dados sobre a cobertura vegetal e o uso da terra no Brasil (...) para promover a proteção, conservação, recuperação e o desenvolvimento sustentável dos biomas brasileiros, no âmbito do Projeto MapBiomias e Acordo de Cooperação Técnica e Compromisso Ambiental a conjugação de esforços visando dar efetividade na implantação da Lei Federal n. 12.305/2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos.
- b) Realização de Seminário de Gestão Adequada de Resíduos Sólidos;
- c) Instalação de Ecoponto de Coleta Seletiva.

Em relação ao ambiente externo, o TCETO promove ações de educação ambiental voltadas para as partes interessadas da organização e para a sua cadeia de fornecedores e parceiros. Entretanto, não existe mecanismo de comunicação com partes interessadas sobre as ações de sustentabilidade realizadas pela organização.

Quanto ao processo de promoção da sustentabilidade social, o TCETO não possui um programa ou política de Diversidade e Inclusão definida e aprovada, que abranja temáticas relevantes, como a equidade racial, gênero, orientação sexual, idade, religião, pessoa com

deficiência e tampouco um responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à diversidade e inclusão.

Sobre isto, Pereira e Da Silva (2024) afirmam que a compreensão da diversidade e a implementação de práticas inclusivas não só fortalecem as instituições governamentais, mas também contribuem para uma sociedade mais justa e equitativa. Os desafios identificados, desde a construção de políticas até a mudança cultural nas organizações, ressaltam a necessidade de um compromisso contínuo com a diversidade e a inclusão.

No campo da sustentabilidade social, o TCETO aprovou normativo sobre o combate ao assédio com orientação publicada sobre as condutas que caracterizam assédio e de como proceder, com estrutura disponível para recebimento e tratamento de notícias de desvio de conduta (ouvidoria), com garantia de sigilo e compromisso de confidencialidade e possui equipe designada, para lidar com as situações de assédio na organização. Além disto, existe programa de capacitação sobre assédio e direitos das vítimas e um protocolo de acolhimento de vítimas de assédio ou de quem noticia o assédio. Da mesma forma, um sistema de prevenção e combate à discriminação foi implementado, com o objetivo de evitar e combater a discriminação e o desrespeito.

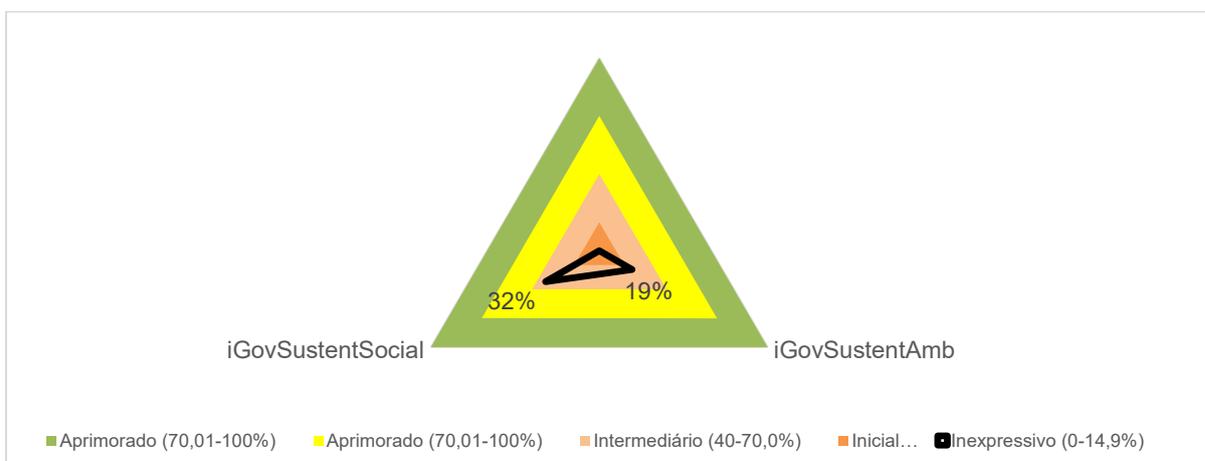
No que tange à acessibilidade, o TCETO possui uma proposta orçamentária específica para esse tema (2459 - Promoção da acessibilidade, gestão socioambiental e qualidade de vida). Além disto, a organização garante o acesso da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida aos serviços e informações na internet, e também realiza ações pontuais, a exemplo da reforma do auditório, para que pudesse atender as regras de acessibilidade.

Entretanto, o tema pode evoluir, pois apesar da execução de ações pontuais de “acessibilidade” o TCETO não possui política específica sobre o tema, ou canal de comunicação dedicado para tratar de questões de acessibilidade, ou servidor responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à acessibilidade ou a realização de avaliações ou auditorias regulares para garantir a acessibilidade.

Contudo, é necessário implementar um programa contínuo e estruturado de diversidade e inclusão. Para isso, o TCETO pode considerar parcerias com organizações da sociedade civil, o que facilitaria a execução de projetos alinhados a essas temáticas e traria conhecimentos especializados para fortalecer a cultura inclusiva dentro da organização.

A seguir, será apresentado o Gráfico 2 – Resultado do Índice iES do TCETO, ilustrando os indicadores detalhadamente:

Gráfico 2 – Resultado do Índice iES do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O gráfico 2, apresenta os índices de governança social e ambiental do TCETO. Os resultados indicam que o índice de governança da sustentabilidade social (iGovSustentSocial) alcançou 32%, enquanto o índice de governança da sustentabilidade ambiental (iGovSustentAmb) atingiu apenas 19%.

Esses valores se situam nas faixas mais baixas da escala de avaliação: ambos estão classificados como "Inicial", que abrange de 15% a 39,9%, demonstrando que as práticas de governança da sustentabilidade social e ambiental ainda estão em estágio inicial dentro do TCETO.

4.1.3 Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental – iGovSustentAmb

Conforme a Tabela 10 – Resultado do indicador iGovSustentAmb do TCETO, a organização obteve o resultado de 19%, apresentando um desempenho dentro da faixa “inicial”.

Tabela 10 – Resultado do indicador iGovSustentAmb do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental	GovernancaSustentAmb	15%
	iGestSustentAmb	23%
RESULTADO		19%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

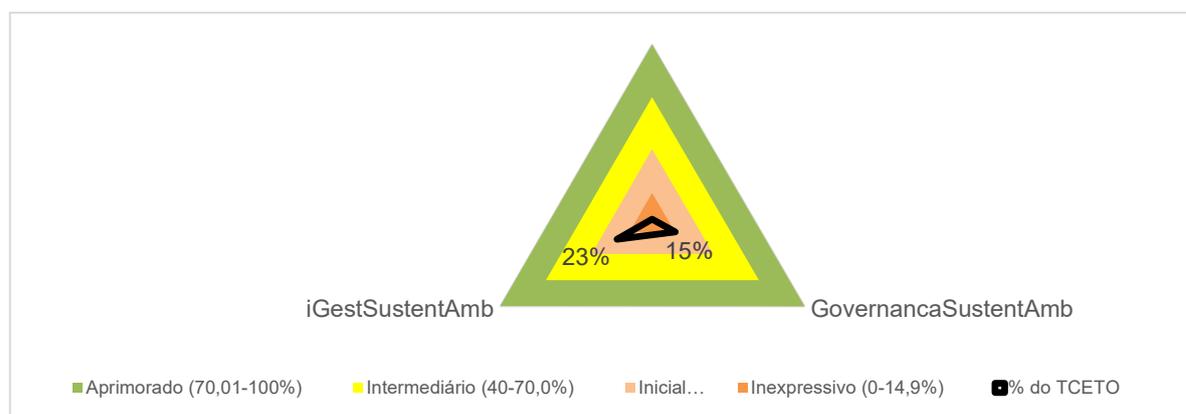
O Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental - iGovSustentAmb é formado por meio da ponderação entre o Índice de Governança da Sustentabilidade Ambiental

(GovernancaSustentAmb) e o Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental (iGestSustentAmb) e reflete os resultados de todas as práticas de sustentabilidade ambiental avaliadas no questionário.

Como dito, anteriormente, o TCETO não possui um modelo de gestão da sustentabilidade ambiental, isto, explica o baixo resultado neste indicador. Atualmente o TCETO promove ações pontuais, como por exemplo, a coleta seletiva com ecoponto, entre outros.

O Gráfico 3 - Resultado do Índice iGovSustentAmb do TCETO, abaixo, ilustra este resultado:

Gráfico 3 - Resultado do Índice iGovSustentAmb do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

Observa-se que o indicador de governança “GovernancaSustentAmb (15%)” e de gestão “iGestSustentAmb (23%)” apresentaram percentuais, ambos em estágio inicial, sendo a governança o componente mais fraco. Os dados revelam uma discrepância entre a capacidade de governança e a capacidade de gestão, que apresentou um desempenho superior.

O resultado pode parecer contraditório, pois, entende-se que as práticas de governança — que envolvem o estabelecimento de diretrizes, políticas e estruturas organizacionais — deveriam guiar o planejamento e a execução das práticas de gestão. Dessa forma, espera-se que a capacidade de governança seja, no mínimo, equivalente, ou preferencialmente superior, à de gestão, uma vez que é a governança que fornece a base necessária para uma gestão efetiva e alinhada aos objetivos estratégicos.

Essa discrepância pode ser melhor compreendida à luz das capacidades estatais, como enfatiza Rocha Silva (2020), ao afirmar que a análise da ação pública deve ser orientada pelas necessidades e capacidades estatais, destacando que os governos locais precisam fortalecer suas

capacidades estatais por meio de estratégias, não apenas para lidar com os desafios atuais, mas também para se preparar adequadamente para demandas futuras.

Neste entendimento, fortalecer as capacidades estatais, especialmente com mecanismos de governança que orientem e direcionem a gestão, é fundamental para a promoção de políticas públicas efetivas e capazes de atender às demandas sociais.

A análise do Gráfico 3 evidencia a necessidade de concretização de um modelo mais abrangente e ainda monitoramento pela liderança sobre o desempenho da gestão de sustentabilidade ambiental, inclusive quanto ao alcance das metas estabelecidas, monitoramento de relatórios de medição de desempenho da gestão de sustentabilidade ambiental e medidas de tratamento em caso de não alcance das metas.

4.1.4 Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social - iGovSustentSocial

Conforme a Tabela 11 – Resultado do indicador iGovSustentSocial o TCETO, a organização obteve o resultado de 30%, apresentando um desempenho dentro da faixa “inicial”.

Tabela 11 – Resultado do indicador iGovSustentSocial

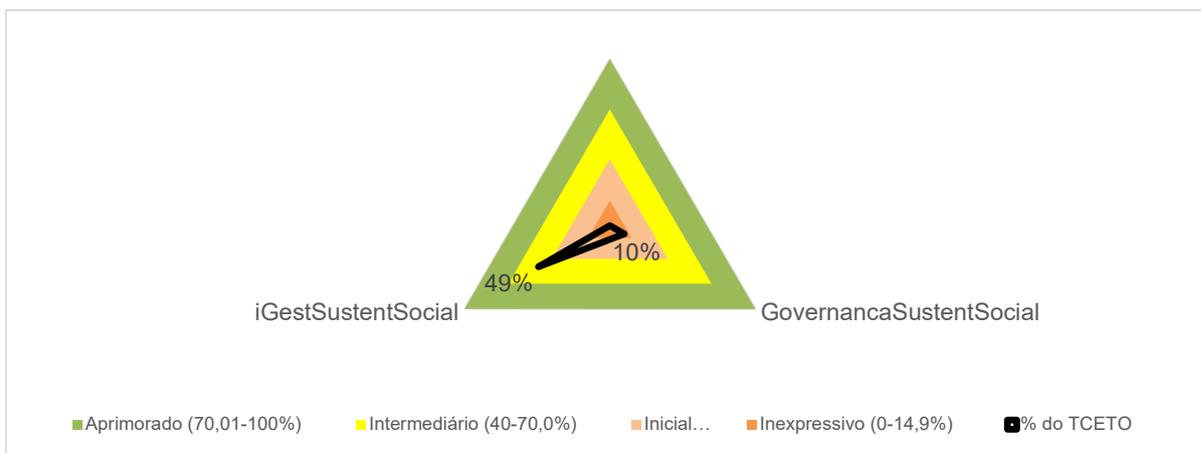
INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social	GovernancaSustentSocial	10%
	iGestSustentSocial	49%
RESULTADO		30%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social (iGovSustentSocial) é formado por meio da ponderação entre o Índice de Governança da Sustentabilidade Social (GovernancaSustentSocial) e o Índice de Gestão de Sustentabilidade Social (iGestSustentSocial) e reflete os resultados de todas as práticas de sustentabilidade social avaliadas no questionário.

Como citado anteriormente, o TCETO, evoluiu no que se refere ao combate ao assédio, mas não possui um programa abrangente ou política de Diversidade e Inclusão que abranja temáticas relevantes, como a equidade racial, gênero, orientação sexual, idade, religião, pessoa com deficiência, entre outros.

Gráfico 4 - Resultado do Índice iGovSustentSocial do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

Observa-se que o indicador de governança “GovernancaSustentSocial (10%)” e de gestão “iGestSustentSocial (49%)” apresentaram percentuais equivalentes em estágio inicial e estágio intermediário, respectivamente.

Como no Índice iGovSustentAmb, o componente mais fraco foi também a governança e a gestão com a maior capacidade, mesmo cenário para o Índice iGovSustentSocial.

Sobre o a questão da “maior capacidade em gestão do que em governança” pode ser explicada pelo fato de que gestores frequentemente aplicam conhecimentos empíricos e replicam boas práticas de outras instituições para atender demandas imediatas, sem esperar pela formalização de mecanismos de governança pela alta administração.

Este mesmo cenário foi identificado pelo TCU no Relatório Técnico de Fiscalização/156/2023 (TCU, 2024) e afirmou:

Pode parecer incoerente que haja uma maior capacidade em gestão do que em governança. Afinal, as atividades de governança, que envolvem principalmente o estabelecimento de diretrizes, políticas e estruturas organizacionais, deveriam nortear o planejamento e a execução das atividades e práticas de gestão. Portanto, teoricamente, a capacidade de governança deveria ser maior ou, no mínimo, igual à capacidade de gestão, e não o contrário.

No entanto, é comum que as demandas e urgências diárias exijam dos gestores uma aplicação mais ágil de conhecimentos empíricos e, muitas vezes, a replicação de boas práticas de gestão observadas em outras instituições, sem aguardar pela formalização e estruturação de mecanismos próprios de governança pela alta administração. Essa é uma explicação plausível para a discrepância observada entre a capacidade de governança e a de gestão.

Todavia, essa prática não é a mais recomendada. Na ausência de estruturas de governança que guiem a administração, o desempenho da gestão pode variar

significativamente, dependendo da competência e motivação dos gestores, podendo gerar instabilidade na gestão ou até mesmo uma vulnerabilidade administrativa. Sobre isto, o TCU (2024), afirma:

Isso pode gerar um ambiente de insegurança na gestão, pois as ações são tomadas com base no que os indivíduos acreditam ser o melhor curso de ação, sem a existência de diretrizes claras provenientes da governança. Isso pode levar a inconsistências e ineficiências, comprometendo a eficácia geral da organização.

4.1.5 Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas - iGG

O iGG é o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas e sintetiza as práticas de governança organizacional e gestão pública avaliadas no questionário, com exceção das práticas de gestão de sustentabilidade, cujos indicadores foram calculados de forma apartada nos indicadores iGovSustentAmb e iGovSustentSocial.

Conforme a Tabela 12 – Resultado do indicador IGG do TCETO, obteve o resultado de 54%, apresentando um desempenho dentro da faixa “intermediário”.

Tabela 12 – Resultado do indicador iGG do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas	iGovPub	67%
	iGestPessoas	46%
	iGestTI	24%
	iGestContrat	45%
	iGestOrcament	91%
RESULTADO		54%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Conforme a Tabela 12 – Resultado do indicador iGG do TCETO, este índice é formado pela agregação dos seguintes indicadores:

- a) iGovPub – Índice de Governança Pública Organizacional;
- b) iGestPessoas – Índice de Gestão de Pessoas;
- c) iGestTI – Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação;
- d) iGestContrat – Índice de Gestão de Contratações; e
- e) iGestOrcament – Índice de Gestão Orçamentária.

A seguir detalham-se os resultados de cada componente do iGG.

Índice de Governança Pública Organizacional (iGovPub)

O iGovPub é composto pelos agregadores: Liderança (Lid), Estratégia (Estr) e Controle (Cont) e o TCETO obteve o resultado de 67%, dentro da faixa intermediário. Isto se deve, em função do resultado positivo obtido pelos indicadores de Liderança e Controle, ambos com 78%.

Índice de Gestão de Pessoas – iGestPessoas

O indicador iGestPessoas reflete diretamente as ações relacionadas à governança e gestão de pessoas na organização, sendo composto pelos indicadores abaixo:

- a) GovernancaPessoas, avaliada por meio de duas questões: a 2132, que trata da definição do modelo de gestão de pessoas, com o estabelecimento de responsabilidades, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão (com resultado de 35%); e 2152, que avalia se o desempenho da gestão de pessoas é monitorado, ou seja, se há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização, e se, em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento (com resultado de apenas 15%).

Esta situação sugere que a governança de pessoas no TCETO necessita de melhorias, com práticas de gestão de pessoas pouco estruturadas e insuficientemente monitoradas. Com um baixo desempenho tanto na definição clara de responsabilidades, objetivos e metas (35%), quanto no acompanhamento do alcance dessas metas e na resposta às falhas (15%), a organização enfrenta desafios significativos para assegurar uma gestão eficiente e transparente de seus recursos humanos.

- b) iGestPessoas, que representa os resultados das práticas de gestão de pessoas, composto por todas as práticas de gestão de pessoas contempladas no questionário, a saber:

- Realizar planejamento de gestão de pessoas (4110) com 28%;
- Suprir a demanda por colaboradores e gestores (4120) com 33%;
- Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores (4130) com 56%;

- Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho (4140) com 50%; e
- Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores (4150) com 66%.

Observa-se que as práticas de gestão de pessoas apresentam desempenhos variados, com destaque para a gestão de desempenho de colaboradores e gestores (66%). Em contrapartida, o planejamento da gestão de pessoas (28%) apresentou o índice mais baixo, indicando a necessidade de maior atenção para assegurar um alinhamento estratégico mais efetivo.

O plano de gestão de pessoas e seus desdobramentos para cada subsistema são o elo entre a estratégia organizacional e a gestão de pessoas. Sem ele, essa função organizacional poderá atuar de forma desconectada e até mesmo divergente das prioridades e interesses organizacionais (TCU, 2024).

Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação - iGestTI

Este índice é formado pela agregação dos seguintes indicadores:

- a) PlanejamentoTI, que representa o resultado da prática 4210 – realizar planejamento de tecnologia da informação, obtendo um resultado de 19%;
 - b) ServicosTI, que representa o resultado da prática 4220 - gerir serviços de tecnologia da informação, obtendo um resultado de 19%;
 - c) RiscosTISegInfo, que representa o resultado da prática 4230 - gerir riscos de tecnologia da informação e da segurança da informação, obtendo um resultado de 15%;
 - d) EstruturaSegInfo, que representa o resultado da prática 4240 - definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação, obtendo um resultado de 48%;
 - e) ProcessoSegInfo, que representa o resultado da prática 4250 – estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação, obtendo um resultado de 15%;
- GerirSoluções, que representa o resultado da prática 4260 – gerir desenvolvimento de soluções e inovação, obtendo um resultado de 29%.

O TCETO obteve o resultado de 24% para o índice iGestTI, dentro da faixa inicial. O RiscosTISegInfo e o ProcessoSegInfo foram os componentes com a pior avaliação, totalizando apenas 15% (faixa inicial).

Isto se deve principalmente pelo baixo desempenho ocasionado pela falta de formalização de processos essenciais, a exemplo do processo gestão de mudanças e continuidade de serviços, ausência de um catálogo de serviços de tecnologia da informação e monitoramento dos níveis de serviço, a ausência de um plano de TI alinhado com os objetivos institucionais e ausência de um processo para classificação e tratamento de informações. Além disso, a gestão de incidentes de segurança e o processo de gestão de riscos de TI carece de regras claras e formalização.

Por fim, a organização também não realiza backups regulares nem testes de segurança, e seus projetos de inteligência artificial estão em estágio inicial, sem orçamento dedicado ou produção efetiva. Resta claro que a ausência de processos formalizados e de uma estrutura robusta para a gestão de tecnologia da informação expõe a organização a riscos significativos de segurança.

Este mesmo cenário foi detectado no levantamento de governança iESGo realizado pelo TCU em 2024. Sobre isto, o TCU (2024) alertou que em um período marcado pela crescente incidência de hackers invadindo sistemas de informação públicos, como o recente ataque ao Siafi - Sistema de Pagamentos do Governo Federal, é particularmente alarmante que quase metade das organizações avaliadas em 2024 se encontre ainda no estágio inicial de capacidade nessa prática.

Índice de Gestão de Contratações – iGestContrat

O Índice de Governança e Gestão de Contratações (IGovContratações) é formado pelos agregadores GovernancaContrat (Índice de Governança de Contratações) e iGestContrat (Índice de Gestão de Contratações), que serão detalhados a seguir:

GovernancaContrat - obteve o resultado de 34% (estágio inicial) sendo composto pelos seguintes agregadores:

- a) 2134, que trata da definição do modelo de gestão de contratações, com o estabelecimento de responsabilidades, diretrizes, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão, obtendo um resultado de 53%;
- b) 2154, que avalia se o desempenho da gestão de contratações é monitorado, ou seja, se há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização, e se, em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento, obtendo um resultado de 33%; e;

- c) 3132D, que questionou se os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de contratações, obtendo um resultado de 0%.

O baixo desempenho do indicador, pode ser explicado pela falta de acompanhamento das metas de contratações, ausência de relatórios de monitoramento acessíveis à liderança e ausência de medidas corretivas quando as metas não são alcançadas e ainda quanto aos serviços de auditoria interna que não incluem a avaliação da gestão de contratações, o que impede uma análise mais aprofundada e a identificação de melhorias necessárias no processo de contratações. Sobre isto, TCU (2024) afirma que esta lacuna pode levar a uma falta de conhecimento, por parte da liderança, sobre a eficácia e a adequação dos processos de governança, bem como da gestão de riscos e controles internos pertinentes a essa função organizacional.

IGestContrat - obteve o resultado de 45% (estágio intermediário) sendo composto pelos seguintes agregadores:

- a) ProcessoContrat: estabelecer processos para a gestão de contratações. Aborda a execução de processo de planejamento anual de contratações, a implantação da gestão de riscos das contratações, e a definição dos processos de trabalho para as etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão dos contratos, obtendo um resultado de 74%;
- b) IntegrContrat: promover a integridade nas contratações. Trata do estabelecimento de um conjunto de medidas para prevenir a ocorrência de fraudes, corrupção e outros atos antiéticos nas contratações, incluindo a publicação dos documentos relacionados com cada contratação, obtendo um resultado de 15%;
- c) PessoasContrat: gerir o pessoal de contratações. Avalia se a organização supre a demanda por ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações, desenvolve as competências deles, e assegura adequado processo de transição, obtendo um resultado de 50% e;
- d) ContratSustent: realizar contratações sustentáveis. Avalia se os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis, além da adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações, obtendo um resultado de 27%.

O desempenho deste indicador, foi afetado principalmente pelo quesito Integridade nas Contratações (15%), refletindo a baixa efetividade na implementação de medidas preventivas contra fraudes, corrupção e outros atos antiéticos e a Sustentabilidade nas Contratações (27%), que ainda é insuficiente, não promovendo adequadamente contratações sustentáveis.

Um cenário semelhante foi detectado pelo TCU na avaliação realizada em 2024 onde 44% das organizações encontram-se em baixo nível de maturidade nesse mesmo quesito. Tal situação é particularmente grave ao se considerar o significativo volume de contratações realizadas pela Administração Pública e os recursos envolvidos, o que aumenta a importância de uma gestão ética e transparente nessas operações (TCU, 2024).

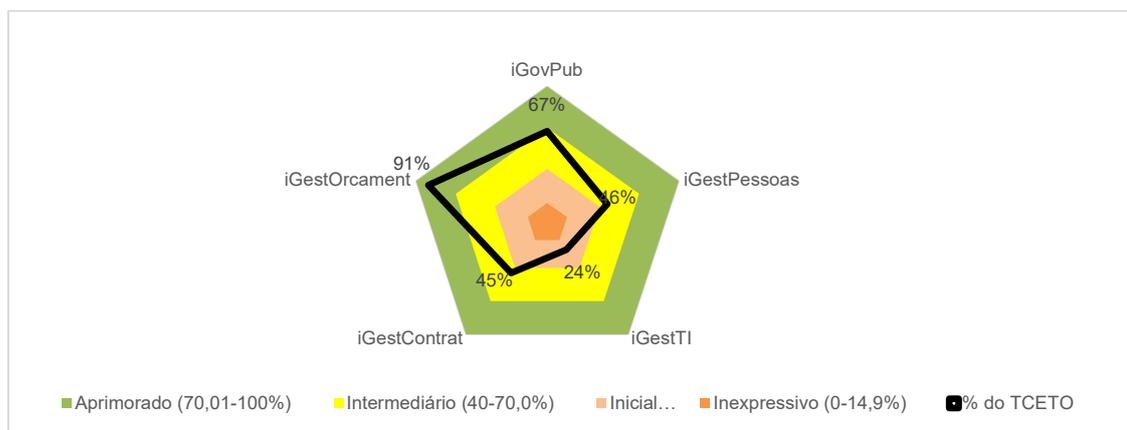
Índice de Gestão Orçamentária - iGestOrcament

O TCETO obteve o resultado de 91% no índice iGestOrcament. O referido índice é composto pelos seguintes agregadores:

- a) 4410: resultado para a prática de estabelecer o processo orçamentário organizacional, obtendo um resultado de 97% (faixa aprimorado); e
- b) 4420: resultado para a prática de contemplar adequadamente as prioridades no orçamento, obtendo um resultado de 84% (faixa aprimorado).

Os dados demonstram que o TCETO possui uma gestão orçamentária estruturada, posicionando-se na faixa “aprimorada” em ambos os agregadores do índice. Com um resultado de 97% na prática de estabelecer o processo orçamentário organizacional, a organização demonstra a capacidade de planejar e organizar seus recursos financeiros de maneira eficiente. Além disso, o resultado de 84% na prática de contemplar adequadamente as prioridades no orçamento indica que o TCETO está alinhando seus recursos com as necessidades e prioridades institucionais, garantindo uma alocação eficiente e estratégica. O Gráfico 5 - Resultado do Índice iGG do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 5 - Resultado do Índice iGG do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O gráfico demonstra que o TCETO se destaca na gestão orçamentária (iGestOrcament com 91%), na faixa “aprimorada”, e apresenta diversos indicadores na faixa “intermediária” (iGovPub 67%, iGestPessoas 46%, iGestContrat, 45%).

No entanto, a gestão de tecnologia da informação – iGestTI, obteve o pior resultado com 24% em estágio “inicial”, evidenciando que há necessidades de melhorias nessa área.

4.1.6 Índice de Governança Pública Organizacional – iGovPub

O iGovPub é composto pelos agregadores: Liderança (Lid), Estratégia (Estr) e Controle (Cont) e conforme a Tabela 13 – Resultado do indicador iGovPub do TCETO a organização obteve o resultado de 67%, dentro da faixa intermediária.

Tabela 13 – Resultado do indicador iGovPub do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Governança Pública Organizacional	Lid	78%
	Estr	45%
	Cont	78%
RESULTADO		67%

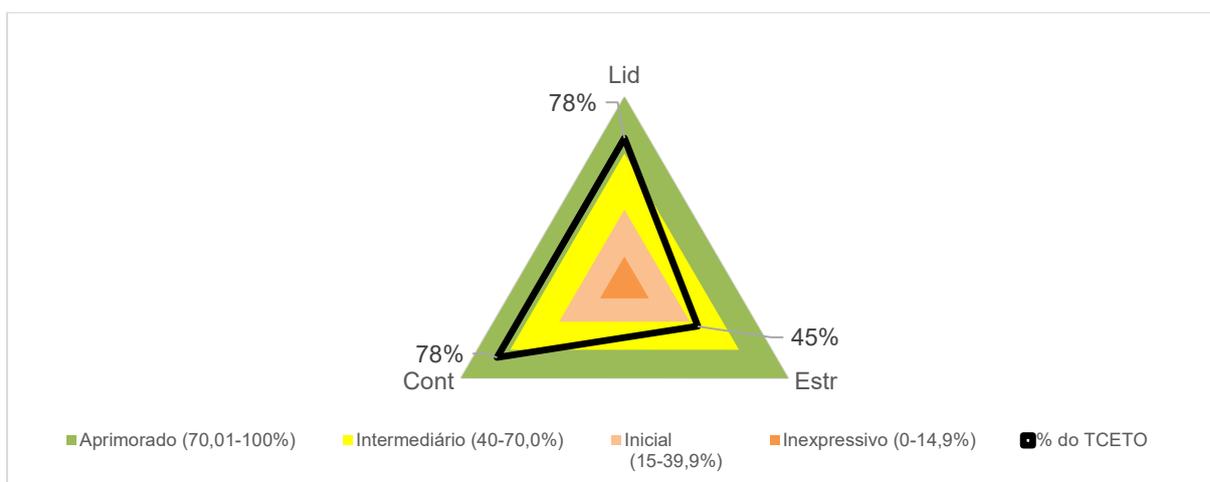
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Este resultado demonstra uma governança pública organizacional com pontos fortes e oportunidades de melhoria. A capacidade de “liderança” e de “controle” obtiveram o resultado de 78%, indicando que a organização possui processos e políticas estruturadas nesta área.

No entanto, a pontuação de 45% no quesito “estratégia” revela fragilidades, sugerindo a necessidade de ampliação do escopo do processo de gestão de riscos, implementação de um processo de gestão de continuidade de negócios, melhorias no atendimento ao usuário, gestão de sustentabilidade ambiental e social, entre outros.

O Gráfico 6 - Resultado do Índice iGovPub do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 6 - Resultado do Índice iGovPub do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O gráfico 6, apresenta resultados em estágio aprimorado, nos agregadores Liderança e Controle, ambos atingiram 78%. No entanto, o agregador Estratégia possui um desempenho na faixa “intermediário”, indicando oportunidade para o desenvolvimento de práticas estratégicas que possam fortalecer a governança pública do tribunal.

4.1.7 Índice de Governança e Gestão de pessoas – iGovPessoas

O iGovPessoas é composto pelos agregadores: a) GovernancaPessoas, que representa os resultados das questões 2132 (estabelecer o modelo da gestão de pessoas) e 2152 (monitorar o seu desempenho) e avalia a existência de mecanismos para promover a gestão estratégica de pessoas; e b) iGestPessoas, que representa os resultados das práticas de gestão de pessoas.

Conforme a Tabela 14 – Resultado do indicador de Governança e Gestão de pessoas, o TCETO obteve o resultado de 36%, dentro da faixa inicial.

Tabela 14 – Resultado do indicador iGovPessoas do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Governança e Gestão de pessoas	GovernancaPessoas	26%
	iGestPessoas	46%
RESULTADO		36%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

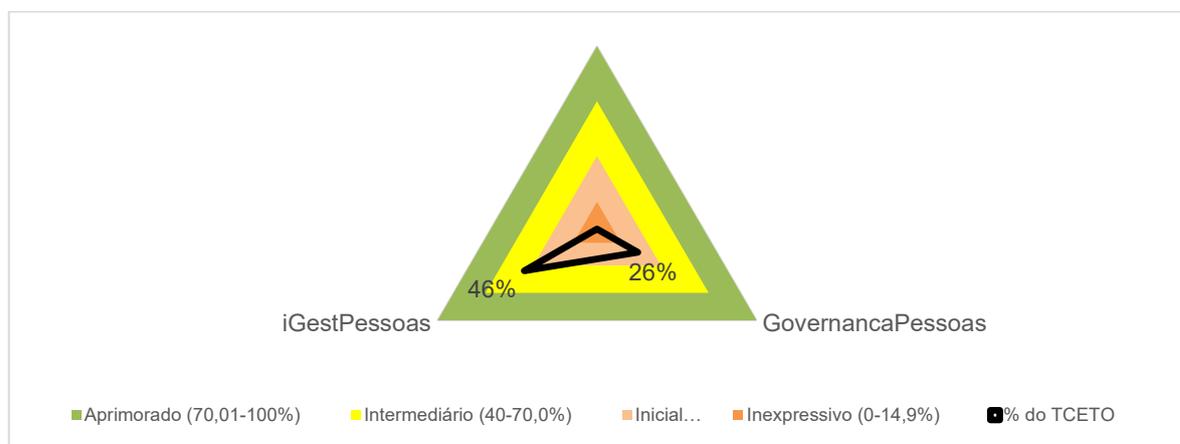
O resultado de 26% no agregador GovernancaPessoas (2132 e 2152), reflete uma fragilidade no estabelecimento de mecanismos de governança para promover a gestão estratégica de pessoas. Analisando-se os indicadores 2132 (A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas) com 35% e 2152 (A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas) com 15%, verifica-se que o TCETO se encontra no nível “inicial”.

Esta situação sugere que a organização elaborara um plano de monitoramento, com objetivos, indicadores e metas definidos, mas não procedem ao seu acompanhamento efetivo. Desta forma, em tais circunstâncias, o modelo de gestão implementado tende a ser meramente formal e ineficaz.

Em relação ao agregador iGestPessoas, o resultado foi de 46%, refletindo um desempenho mais favorável nas práticas cotidianas de gestão de pessoas, embora ainda exista espaço para aprimoramento. Esse resultado indica que as práticas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos estão parcialmente implantadas, mas carecem de uma abordagem mais estratégica e integrada.

O Gráfico 7 - Resultado do Índice iGovPessoas do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 7 - Resultado do Índice iGovPessoas do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O gráfico 7 demonstra o desempenho do TCETO no Índice de Governança e Gestão de Pessoas, evidenciando que as práticas de governança de pessoas (iGovPessoas) estão em estágio inicial, com 26%, enquanto as práticas de gestão de pessoas (iGestPessoas) têm um desenvolvimento intermediário, com 46%. Esses resultados indicam que, apesar de algum progresso na gestão, há uma necessidade significativa de melhorias nas práticas de governança de pessoas para alcançar níveis mais avançados de maturidade.

4.1.8 Índice de Gestão de Pessoas – iGestPessoas

O iGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas é composto por todas as práticas de gestão de pessoas contempladas no questionário, a saber:

- a) 4110 - Realizar planejamento de gestão de pessoas;
- b) 4120 - Suprir a demanda por colaboradores e gestores;
- c) 4130 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores;
- d) 4140 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho;
- e) 4150 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

Conforme a Tabela 15 – Resultado do indicador iGestPessoas do TCETO, a organização obteve o resultado de 47%, ou seja, dentro da faixa intermediária.

Tabela 15 – Resultado do indicador iGestPessoas do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Gestão de Pessoas	4110	28%
	4120	33%
	4130	56%
	4140	50%
	4150	66%
RESULTADO		47%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

A análise do indicador iGestPessoas revela fragilidades, que foi impactada principalmente pelos agregadores 4110 - Realizar planejamento de gestão de pessoas, com 28% e 4120 - Suprir a demanda por colaboradores e gestores, com 33%, dentro da faixa “inicial”.

Tais indicadores demonstram oportunidades de melhorias, nas questões relacionadas a falta de objetivos e metas claros para recrutamento e seleção, critérios formalizados para seleção/nomeação com base em perfil profissional previamente definido e documentado, e compatível com o cargo ou função, ausência de alinhamento dos planos alinhados com objetivos de sustentabilidade, inexistência de monitoramento de indicadores relevantes, como rotatividade e horas de treinamento, entre outros.

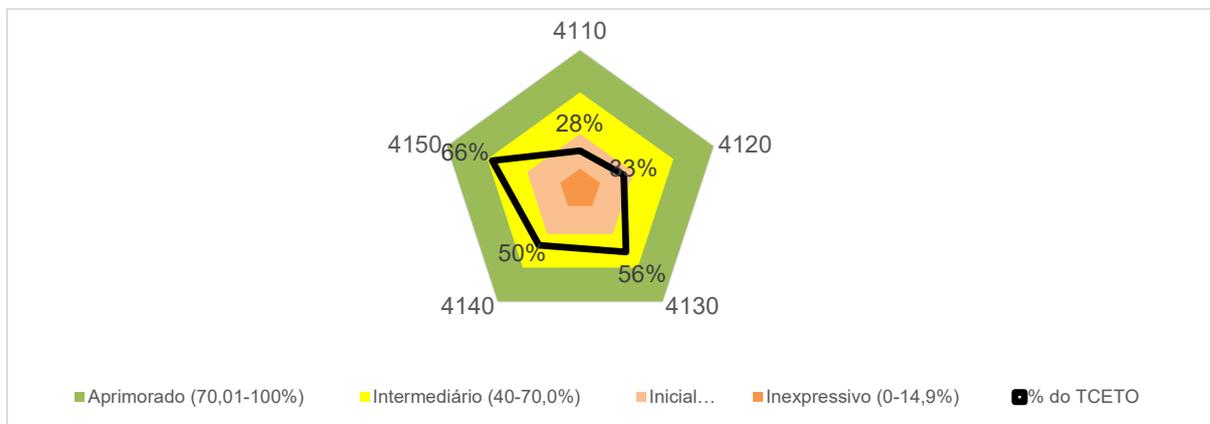
Nesse contexto, a definição precisa da demanda por colaboradores e gestores é fundamental para alinhar a força de trabalho com a estratégia organizacional. Conforme descrito pelo TCU (2020), esse processo deve começar pela definição dos perfis profissionais para cada ocupação.

A definição adequada da demanda por colaboradores e gestores deve ser precedida da definição dos perfis profissionais desejados para cada ocupação, do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou processo de trabalho, e da identificação das lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Tal processo gera informações objetivas que subsidiam a formulação das estratégias de gestão de pessoas (p. ex.: realocação, contratação, nomeação, desenvolvimento, terceirização), de forma que o planejamento da força de trabalho se alinhe à estratégia organizacional.

Além disso, há carências na revisão periódica de responsabilidades, na definição de quantitativo de pessoal e na identificação de lacunas de competências. A ausência de programas de reconhecimento de colaboradores e de procedimentos estruturados para pedidos de movimentação e desligamentos voluntários, bem como a falta de clareza nos critérios de avaliação de desempenho, comprometem o processo de gestão de pessoas

O Gráfico 8 - Resultado do Índice iGestPessoas do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 8 - Resultado do Índice iGestPessoas do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O gráfico 8, revela variações significativas entre as áreas avaliadas. Enquanto o Planejamento da Gestão de Pessoas (4110; 28%) e o Suprimento de Colaboradores e Gestores (4120; 33%) estão na faixa inicial, necessitando de melhorias substanciais, as áreas de Desenvolvimento de Competências (4130; 56%) e Ambiente de Trabalho (4140; 50%) encontram-se em estágio intermediário, com progresso moderado. A Gestão de Desempenho (4150; 66%) destaca-se como a mais avançada, embora ainda com espaço para aprimoramento.

O panorama geral indica que, embora existam práticas bem estabelecidas, há oportunidades de melhorias para alcançar uma gestão de pessoas mais eficiente.

4.1.9 Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação - iGovTI

O iGovTI é o Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação e sintetiza as práticas relacionadas à governança e gestão de TI e da segurança da informação. Conforme a Tabela 16 – Resultado do indicador iGovTI do TCETO, obteve o resultado de 37%, apresentando um desempenho dentro da faixa “inicial”.

Tabela 16 – Resultado do indicador iGovTI do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação	GovernancaTI	51%
	iGestTI	24%
RESULTADO		37%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

A Tabela 16, demonstra que o iGovTI é medido por meio de dois componentes ou índices agregados, GovernancaTI e iGestTI, que serão detalhados a seguir.

GovernancaTI

O GovernancaTI tem o propósito de avaliar a adoção de práticas relacionadas com aspectos da governança em TI e apresenta os resultados das questões 2133, 2153, 2123 e 3132C. Embora essas questões estejam situadas na seção de governança organizacional do questionário, elas abordam especificamente aspectos da governança de TI.

O agregador 2133 trata do modelo de gestão de TI e avalia se a alta administração e se, em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento. O agregador 2123 aborda a definição de metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. O agregador 3132C verifica se há atuação periódica da auditoria interna com vistas a avaliar a gestão de tecnologia da informação e a gestão de segurança da informação.

Por fim, o agregador 2153 avalia se o desempenho da gestão de TI é monitorado, ou seja, se há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização.

Neste indicador, o TCETO obteve um resultado de 51%, dentro da faixa “intermediária”, indicando que, com base nas questões do questionário (2133, 2153, 2123 e 3132C), demonstra práticas relevantes, mas podem ser aprimoradas, no sentido de definir as diretrizes para o planejamento e avaliação do desempenho dos serviços de TI, definição e divulgação dos objetivos da gestão de TI alinhados com os objetivos de sustentabilidade, melhoria na disponibilização de relatórios de desempenho de TI à liderança para a tomada de decisões.

Além disto, para aprimoramento do indicador será necessário definir e monitorar metas claras para a ampliação da oferta de serviços digitais, eliminar a exigência de documentos já

disponíveis em bases de dados oficiais, e reduzir a necessidade de atendimento presencial por meio da automação de processos.

Por fim, o TCE poderá fortalecer a integração com outros órgãos, promovendo o compartilhamento de dados e a interoperabilidade, além de otimizar o uso de múltiplos canais de atendimento, garantindo acessibilidade e alternativas em casos críticos. Nesse sentido, o TCETO avançou significativamente ao regulamentar, por meio da Portaria 775/2024, inciso IX, uma atuação integrada com outras instituições, estabelecendo diretrizes para uma colaboração mais eficaz e coordenada no serviço público.

iGestTI

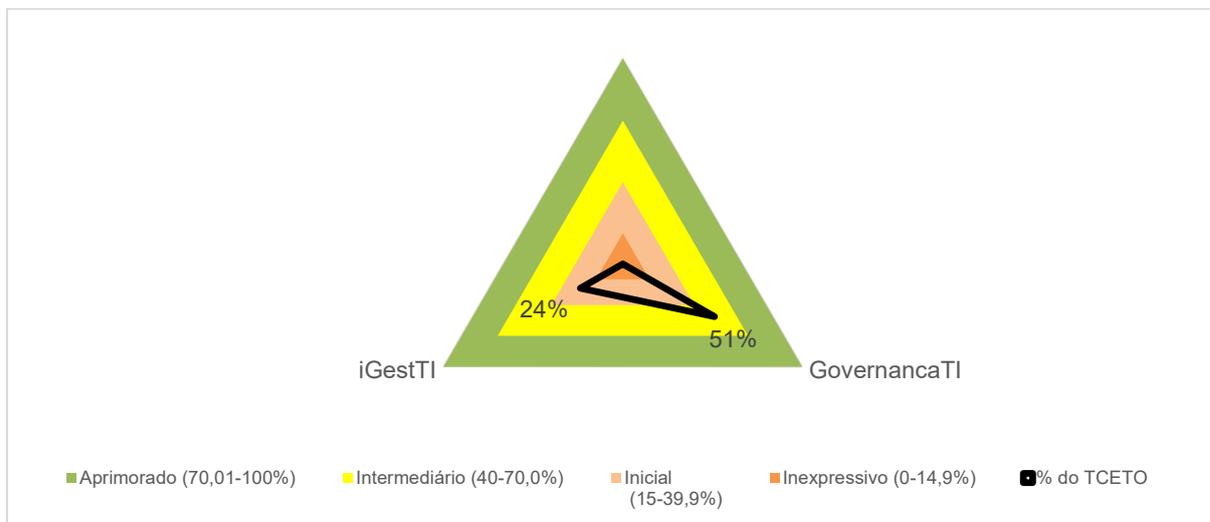
O iGestTI - Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação, tem por objetivo mensurar a capacidade da organização em realizar práticas de gestão de TI e segurança da informação, sendo formado pela agregação dos seguintes indicadores:

- a) PlanejamentoTI, que representa o resultado da prática 4210 – realizar planejamento de tecnologia da informação, obtendo resultado de 19%;
- b) ServicosTI, que representa o resultado da prática 4220 - gerir serviços de tecnologia da informação, obtendo resultado de 19%;
- c) RiscosTISegInfo, que representa o resultado da prática 4230 - gerir riscos de tecnologia da informação e da segurança da informação, obtendo resultado de 15%;
- d) EstruturaSegInfo, que representa o resultado da prática 4240 – definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação, obtendo resultado de 48%;
- e) ProcessoSegInfo, que representa o resultado da prática 4250 – estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação, obtendo resultado de 15%; e
- f) GerirSoluções, que representa o resultado da prática 4260 – gerir desenvolvimento de soluções e inovação, obtendo resultado de 29%.

Após análise, observa-se que, o TCETO obteve um resultado de 24%, dentro da faixa “inicial”, indicando que, existem oportunidades de melhorias, que melhores serão detalhados em seção específica, no item 4.1.1.10 Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação – iGestTI.

O Gráfico 9 - Resultado do Índice iGovTI do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 9 - Resultado do Índice iGovTI do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O Gráfico 9, demonstra que para o componente “GovernancaTI” apresenta um desempenho de 51%, posicionado na faixa intermediária indica que o TCETO já implementa boas práticas de governança de TI, embora ainda exista espaço para melhorias na maturidade dessas práticas para alcançar um nível mais elevado (aprimorado).

Por outro lado, o iGestTI alcança apenas 24%, o que o coloca na faixa inicial. Esse baixo desempenho sugere fragilidades na gestão de TI, apontando para a necessidade de aprimoramento nas práticas de gestão, processos de controle, e monitoramento contínuo, de modo a elevar a eficiência e a capacidade de resposta da área de tecnologia da informação.

Em geral, o gráfico evidencia que, embora a governança de TI esteja em um nível intermediário, a gestão de TI precisa de maior atenção para alcançar níveis mais elevados de maturidade e eficácia.

4.1.10 Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação - iGestTI

O iGestTI é Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação e mensura a capacidade da organização em realizar práticas de gestão de TI e segurança da informação. Conforme a Tabela 17. Resultado do indicador iGestTI do TCETO, obteve o resultado de 24%, apresentando um desempenho dentro da faixa “inicial”.

Tabela 17 - Resultado do indicador iGestTI do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação	PlanejamentoTI	19%
	ServicosTI	19%
	RiscosTISegInfo	15%
	EstruturaSegInfo	48%
	ProcessoSegInfo	15%
	GerirSoluções	29%
RESULTADO		24%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

- a) Planejamento TI, que representa o resultado da prática 4210 – realizar planejamento de tecnologia da informação, obtendo resultado de 19%;
- b) ServicosTI, que representa o resultado da prática 4220 - gerir serviços de tecnologia da informação, obtendo resultado de 19%;
- c) RiscosTISegInfo, que representa o resultado da prática 4230 - gerir riscos de tecnologia da informação e da segurança da informação, obtendo resultado de 15%;
- d) EstruturaSegInfo, que representa o resultado da prática 4240 – definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação, obtendo resultado de 48%;
- e) ProcessoSegInfo, que representa o resultado da prática 4250 – estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação, obtendo resultado de 15%; e
- f) GerirSoluções, que representa o resultado da prática 4260 – gerir desenvolvimento de soluções e inovação, obtendo resultado de 29%.

Após análise, observa-se que, o TCETO obteve um resultado de 24%, dentro da faixa “inicial”, indicando que, existem oportunidades de melhorias. Primeiro, as decisões relacionadas à seleção e priorização de iniciativas de TI (projetos e ações) devem ser melhor subsidiadas por análises de benefícios, custos e riscos, garantindo que essas decisões sejam bem fundamentadas e estratégicas.

Além disso, o processo de planejamento de TI precisa ser formalizado, com a criação de normas internas ou guias que orientem e definam claramente as responsabilidades. Outro ponto importante é que o plano de TI deve ser aprovado pela alta administração, publicado na *internet* para garantir a transparência e fácil acesso, e fundamentar adequadamente a proposta orçamentária e o plano de contratações da área de TI.

O TCETO poderá aprimorar as iniciativas de TI para que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e outros planos institucionais, com acompanhamento contínuo da execução do plano para garantir sua observância e ajustes, quando necessário.

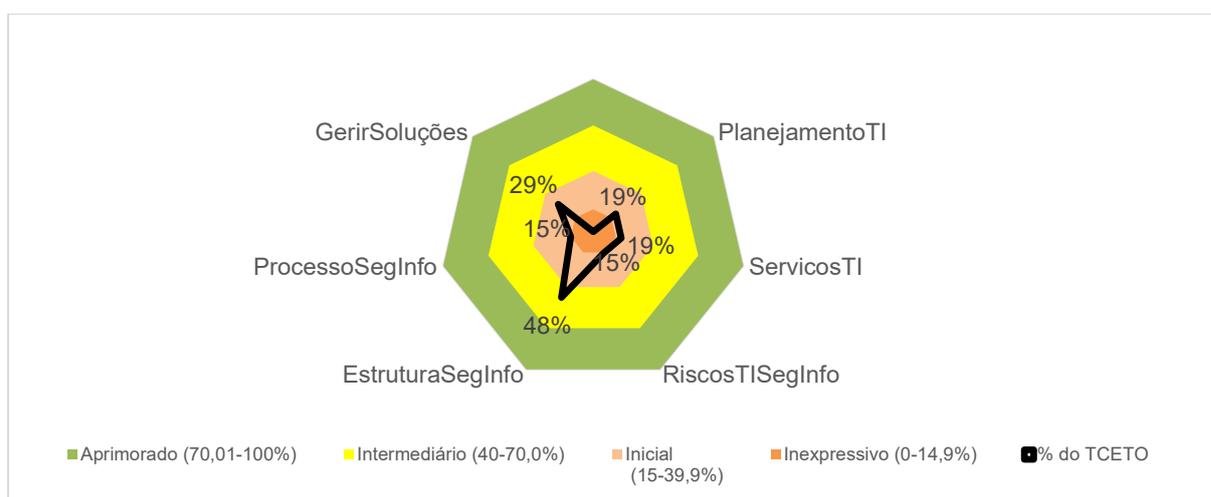
Além disso, a gestão de serviços de TI precisa de aprimoramento, especialmente em relação à atualização e acessibilidade do catálogo de serviços, que deve conter metas claras para cada serviço e ser compatível com os Acordos de Níveis de Serviço (ANS) acordados com as áreas de negócio. A organização também deve garantir que esses acordos estejam formalizados e que o alcance dos níveis de serviço seja monitorado continuamente.

Em relação aos riscos de TI, o TCETO poderá implementar um plano de tratamento de riscos de TI, com um processo formalizado de gestão de riscos, orientado por normas internas que definam responsabilidades e implementar controles de acesso mais rigorosos, aplicando os princípios de ‘necessidade de conhecer’ e ‘privilegio mínimo’, e adotar o modelo de segurança de ‘confiança zero’ ou “zero trust”.

Por fim, a criação de uma Política de Controle de Acesso (PCA) formal é essencial para estabelecer diretrizes claras sobre o controle de acesso à informação.

O Gráfico 10 - Resultado do Índice iGestTI do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 10 - Resultado do Índice iGestTI do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O Gráfico 10, evidencia o componente “EstruturaSegInfo”, com o melhor desempenho obtendo 48%, dentro da faixa "Intermediária", demonstrando que a infraestrutura de segurança da informação está relativamente bem desenvolvida, com boas práticas sendo implementadas.

Os indicadores de GerirSoluções com 29%, PlanejamentoTI e ServicosTI tiveram ambos 19%, dentro da faixa "Inicial" (15-39,9%), indicando que as temáticas analisadas podem ser aprimoradas para alcançar maior eficiência e maturidade. Além disso, RiscosTISegInfo e ProcessoSegInfo, com 15%, estão na parte inferior da faixa "Inicial", sugerindo fragilidade na gestão de riscos de segurança da informação e na formalização dos processos de segurança da informação.

4.1.11 Índice de Governança e Gestão de Contratações - iGovContratações

O iGovContratações é Índice de Governança e Gestão de Contratações e mensura a capacidade da organização em relação às práticas de governança e de gestão de contratações.

A Tabela 18. Resultado do indicador iGovContratações do TCETO, obteve o resultado de 39%, apresentando um desempenho dentro da faixa “inicial”. O Índice iGovContratações é formado pelos agregadores GovernancaContrat (Índice de Governança de Contratações) e IGestContrat (Índice de Gestão de Contratações).

Tabela 18 - Resultado do indicador iGovContratações do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Governança e Gestão de Contratações	GovernancaContrat	34%
	iGestContrat	45%
RESULTADO		39%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

GovernancaContrat

Conforme a Tabela 18, o componente “GovernancaContrat” obteve um resultado de 34%, indicando que a governança nas contratações do TCETO está em um nível dentro da faixa "Inicial" (15-39,9%) demonstrando que as práticas de governança relacionadas à política, controle e monitoramento das contratações podem ser aprimoradas.

A baixa pontuação reflete a necessidade de melhorias, no sentido de identificar as decisões consideradas críticas na gestão de contratações e definir os respectivos limites de alçada, implementar diretrizes para a realização de contratações compartilhadas e centralizadas e para a realização de contratações sustentáveis, incluindo as realizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres. Além disto, implementar objetivos,

indicadores e metas para a gestão de contratações e alinhá-los com objetivos de sustentabilidade.

Além disso, os relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações devem ser disponibilizados à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, com alertas ou problemas identificados, para que a liderança possa aprovar medidas preventivas ou corretivas. Outro ponto importante é que, quando as metas não forem atingidas, a organização precisa registrar os motivos e propor medidas de tratamento para solucionar as deficiências.

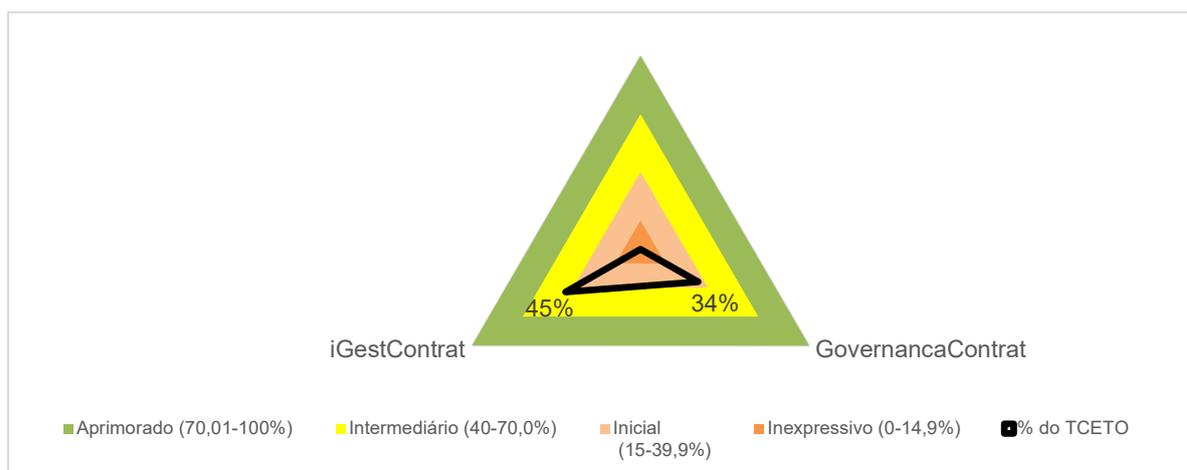
Por fim, a auditoria interna deve incluir os riscos críticos organizacionais, incluindo uma avaliação específica da gestão de contratações, pois a ausência desta verificação, pode demonstrar uma vulnerabilidade e ocasionar em um comprometimento da identificação e mitigação de riscos no processo de contratações.

iGestContrat

O agregador iGestContrat alcançou 45%, posicionando-se na faixa "Intermediária" (40-70%), demonstrando que, apesar de a gestão de contratações estar em um estágio um pouco mais avançado do que a governança, existem oportunidades de melhorias. Maior detalhamento deste indicador, será demonstrado na seção 4.1.1.12 Índice de Gestão de Contratações – iGestContratações.

O Gráfico 11 - Resultado do Índice iGovContratações do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 11 - Resultado do Índice iGovContratações do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O gráfico do Índice de Governança e Gestão de Contratações do TCETO revela um desempenho com a gestão de contratações (iGestContrat) atingindo 45% na faixa

"Intermediária" e a governança de contratações (GovernancaContrat) alcançando 34%, na faixa "Inicial".

Embora a gestão de contratações tenha processos estruturados, a governança das contratações necessita de melhorias, especialmente em termos de políticas, acompanhamento estratégico e diretrizes para fortalecer o controle e a transparência das contratações.

4.1.12 Índice de Gestão de Contratações – iGestContratações

O iGestContrat mensura as práticas de gestão das contratações, sendo composto pelos seguintes agregadores:

- a) ProcessoContrat: estabelecer processos para a gestão de contratações. Aborda a execução de processo de planejamento anual de contratações, a implantação da gestão de riscos das contratações, e a definição dos processos de trabalho para as etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão dos contratos;
- b) IntegrContrat: promover a integridade nas contratações. Trata do estabelecimento de um conjunto de medidas para prevenir a ocorrência de fraudes, corrupção e outros atos antiéticos nas contratações, incluindo a publicação dos documentos relacionados com cada contratação;
- c) PessoasContrat: gerir o pessoal de contratações. Avalia se a organização supre a demanda por ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações, desenvolve as competências deles, e assegura adequado processo de transição; e
- d) ContratSustent: realizar contratações sustentáveis. Avalia se os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis, além da adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações.

A Tabela 19 - Resultado do indicador iGestContratações do TCETO, obteve o resultado de 42%, apresentando um desempenho dentro da faixa “intermediário”.

Tabela 19 - Resultado do indicador iGestContratações do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Gestão de Contratações	ProcessoContrat	74%
	IntegrContrat	15%
	PessoasContrat	50%

ContratSustent	27%
RESULTADO	42%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

A Tabela 19 – Resultado do indicador iGestContratações do TCETO apresenta uma análise detalhada dos agregadores que compõem o Índice de Gestão de Contratações.

O ProcessoContrat é componente melhor avaliado, com 74%, indicando que os processos de contratações estão estabelecidos. No entanto, para a melhoria do indicador, a organização deverá promover melhorias no processo de gestão de riscos das contratações e promover capacitações, em gestão de riscos para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações) e ainda, designar os proprietários de riscos relacionados à gestão de contratações.

O componente “IntegrContrat” obteve apenas 15%, revelando uma deficiência na gestão da integridade das contratações, o que sugere uma vulnerabilidade significativa a fraudes ou irregularidades. Para isto, o TCETO poderá implementar mecanismos, como um código de ética e de conduta que abranja os riscos específicos das contratações, bem como implementar um processo que permita identificar e tratar eventuais casos de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações que tenham vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil com licitantes ou contratados habituais da administração.

Além disto, deverá implementar ações no sentido de verificar, previamente à nomeação/designação dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações, se eles possuem impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de improbidade administrativa

O indicador “PessoasContrat” alcançou 50%, dentro da faixa “intermediária”, embora ainda haja oportunidades para melhorias. Tais melhorias incluem a qualificação prévia dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações, garantindo que eles sejam devidamente capacitados para desempenhar suas atribuições. Além disso, a definição de forma técnica do quantitativo adequado de pessoal para a área de contratações, assegurando que haja um número suficiente de profissionais qualificados.

Outro ponto é que os perfis profissionais desejados devem priorizar o preenchimento dessas funções por servidores efetivos ou empregados públicos permanentes e a escolha dos

ocupantes de funções essenciais deve seguir perfis previamente definidos e documentados, garantindo maior aderência às necessidades da gestão de contratações. Por fim, é fundamental dar transparência ao processo de seleção desses ocupantes, promovendo clareza e legitimidade nas escolhas realizadas.

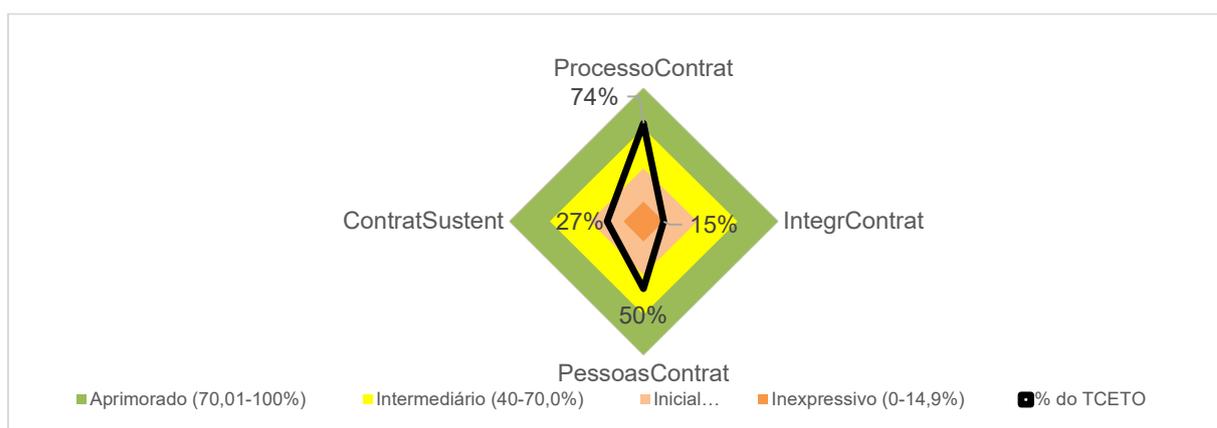
O componente “ContratSustent” obteve 27%, refletindo a necessidade de maior incorporação de práticas sustentáveis nas contratações (faixa inicial). Para isto, o TCETO poderá aprimorar o indicador por meio da priorização de contratações compartilhadas e centralizadas, o que pode aumentar a eficiência e reduzir custos.

Além disso, o TCETO poderá alinhar o Plano de Contratações Anual - PCA com o Plano de Logística Sustentável (PLS) ou instrumentos equivalentes, garantindo que as contratações sejam feitas de forma sustentável.

A organização também poderá priorizar a aquisição de bens feitos de materiais renováveis, reciclados, atóxicos e biodegradáveis, promovendo práticas sustentáveis. Nas contratações de obras e serviços de engenharia, é essencial que a organização exija o cumprimento de normas que favoreçam a redução do consumo de energia e recursos naturais, assim como a observância de normas relativas à acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, assegurando inclusão e sustentabilidade nos projetos realizados.

O Gráfico 12 - Resultado do Índice iGestContratações do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 12 - Resultado do Índice iGestContratações do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO.

O gráfico do Índice de Gestão de Contratações - iGestContratações do TCETO destaca que o “ProcessoContrat” é o indicador com o melhor desempenho, com 74%, indicando que os processos de contratação estão bem estruturados, apesar disto, pode ser aprimorado.

No entanto, os indicadores de PessoasContrat (50%) apresentam um nível intermediário, enquanto ContratSustent (27%) e IntegrContrat (15%) revelam fragilidades significativas (nível inicial), especialmente em práticas sustentáveis e integridade nas contratações.

4.1.13 Índice de Governança e Gestão Orçamentárias – iGovOrcament

O Índice de Governança e Gestão Orçamentárias - iGovOrcament é composto pelos seguintes componentes: GovernancaContrat e iGestContrat e neste indicador o TCETO alcançou o 88%, dentro da faixa “aprimorada”. A Tabela 20. Resultado do indicador iGovOrcament do TCETO, detalha o resultado, a seguir:

Tabela 20 - Resultado do indicador iGovOrcament do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Governança e Gestão Orçamentárias	GovernancaOrcament	85%
	iGestOrcament	91%
RESULTADO		88%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

GovernancaOrcament

O indicador “GovernancaOrcament” é composto pelos seguintes agregadores:

- a) 2135, que trata da definição do modelo de gestão orçamentária e financeira, com o estabelecimento de responsabilidades, diretrizes, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão; e
- b) 2155, que avalia se o desempenho da gestão orçamentária é monitorado, ou seja, se há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização, e se, em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

Com o resultado em 85%, o TCETO poderá implementar melhorias para evolução deste indicador. Tais melhorias incluem a necessidade de alinhar os objetivos da gestão orçamentária e financeira com os objetivos de sustentabilidade, garantindo que as práticas financeiras

também contribuam para metas ambientais e sociais. Além disso, é importante que os objetivos, indicadores e metas da gestão orçamentária e financeira sejam divulgados de forma transparente, permitindo maior acesso e acompanhamento pelas partes interessadas, promovendo *accountability* e eficiência.

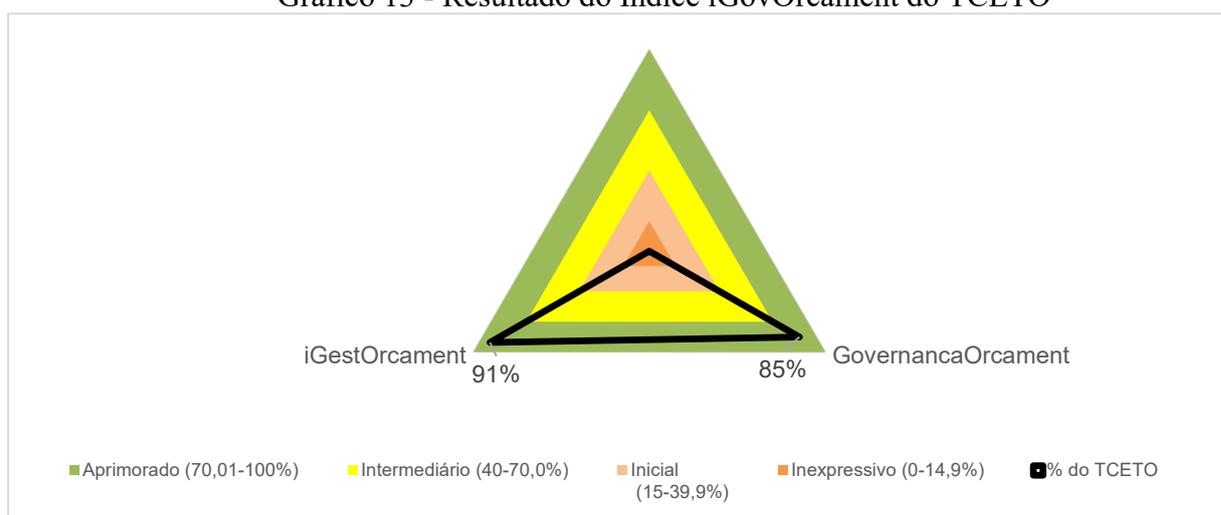
iGestOrcament

O iGestOrcament é o indicador que avalia a gestão orçamentária. O TCETO atingiu o resultado de 91%, dentro da faixa “aprimorada.” Apesar disso, melhorias poderão ser realizadas, no sentido de a proposta orçamentária da organização priorizar adequadamente a alocação de recursos, focando nos projetos em andamento sem comprometer a viabilidade de novos projetos.

Além disso, o levantamento orçamentário deve incluir planos regionais ou setoriais, diretrizes de planos nacionais de longo prazo, e diretrizes de regionalização dos gastos orçamentários, garantindo que os recursos estejam alinhados com as estratégias nacionais e regionais e promovam uma distribuição eficiente e equilibrada dos recursos. Maior detalhamento deste indicador, será realizado na próxima seção: 4.1.1.14 Índice de Gestão Orçamentária – iGestOrcament.

O Gráfico 13 - Resultado do Índice iGovOrcament do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 13 - Resultado do Índice iGovOrcament do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO

O Gráfico 13. Índice de Governança e Gestão Orçamentária - iGovOrcament do TCETO evidencia a gestão orçamentária atingindo 91% e a governança orçamentária com 85%, ambos

na faixa "aprimorado". Esses resultados indicam que tanto a gestão quanto a governança orçamentária estão estruturadas e operam de forma eficiente, com forte controle e alinhamento estratégico dos recursos.

4.1.14 Índice de Gestão Orçamentária – iGestOrcament

O iGestOrcament é composto pelos seguintes agregadores:

- a) 4410: resultado para a prática de estabelecer o processo orçamentário organizacional e;
- b) 4420: resultado para a prática de contemplar adequadamente as prioridades no orçamento.

Conforme Tabela 21 - Resultado do indicador iGestOrcament do TCETO, o TCETO, alcançou o resultado de 88%, dentro da faixa “aprimorada”.

Tabela 21 - Resultado do indicador iGestOrcament do TCETO

INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	% do TCETO
Índice de Gestão Orçamentária	4410	97%
	4420	84%
RESULTADO		90%

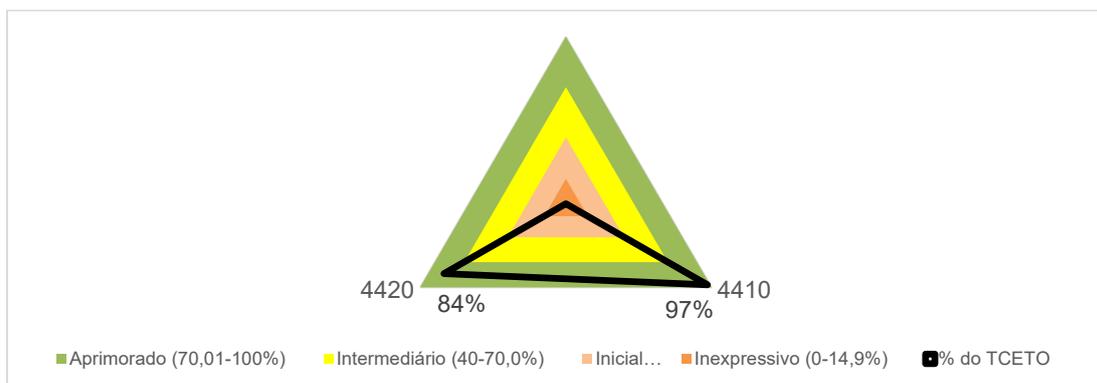
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O indicador “iGestOrcament” é composto pelos seguintes agregadores:

- a) 4410: resultado para a prática de estabelecer o processo orçamentário organizacional, obtendo, um resultado de 97%, faixa “aprimorada.” Para que haja uma evolução ainda maior nesse indicador, o TCETO deverá priorizar, na proposta orçamentária, a alocação de recursos de projetos em andamento, em detrimento de novos projetos, para garantir uma maior consistência e continuidade no uso dos recursos e assegurar a conclusão e consolidação de projetos já iniciados antes de direcionar fundos para novas iniciativas.
- b) 4420 obteve um resultado de 84% para a prática de contemplar adequadamente as prioridades no orçamento, posicionando-se também na faixa "aprimorada". No entanto, para que o TCETO possa avançar ainda mais nesse indicador, é necessário aprimorar o levantamento orçamentário, especialmente incluindo as diretrizes dos planos regionais ou setoriais, as diretrizes dos planos nacionais de longo prazo, e as diretrizes de regionalização dos gastos orçamentários.

O Gráfico 14. Resultado do Índice iGestOrcament do TCETO, ilustra o resultado deste indicador.

Gráfico 14 - Resultado do Índice iGestOrcament do TCETO



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO

O Gráfico 14 - Índice de Gestão Orçamentária - iGestOrcament do TCETO revela um desempenho na faixa “Aprimorado”, com o item 4410 atingindo 97%, destacando um processo orçamentário estruturado e o item 4420 alcançando 84%, também dentro da faixa "Aprimorado", entretanto, como citado anteriormente, existem oportunidades de melhorias no alinhamento com diretrizes regionais, setoriais e de longo prazo.

Na próxima seção serão exploradas as percepções dos entrevistados sobre o sistema de governança do TCE-TO. Esta análise tem como objetivo compreender como os gestores, auditores, conselheiros e servidores do Tribunal de Contas do Estado de Tocantins percebem a implementação e a efetividade das práticas de governança, além de identificar os pontos fortes e os desafios enfrentados na busca pela transparência, integridade e eficiência institucional. Essa seção oferecerá uma visão complementar, permitindo contrastar as métricas objetivas dos índices com a vivência e avaliação dos próprios profissionais envolvidos.

4.2 Percepção dos entrevistados sobre o Sistema de Governança do TCETO

Nesta seção, serão apresentados o perfil dos respondentes e os resultados das entrevistas realizadas sobre o sistema de governança do TCETO. Foram selecionados participantes de diferentes níveis hierárquicos e funções estratégicas dentro da organização, incluindo gestores, auditores, conselheiros e servidores. A escolha desses grupos visou capturar as diferentes percepções sobre as práticas de governança implementadas.

Avaliar a percepção dos entrevistados sobre o Sistema de Governança do TCETO, é importante para compreender como os princípios e práticas de governança são implementados e percebidos pelos diferentes atores envolvidos, em seus cotidianos.

Embora seja importante que uma organização tenha políticas de governança formalmente implementadas, como códigos de conduta, normas de transparência e diretrizes de responsabilidade, a efetividade dessas políticas depende de como elas são percebidas e aplicadas internamente.

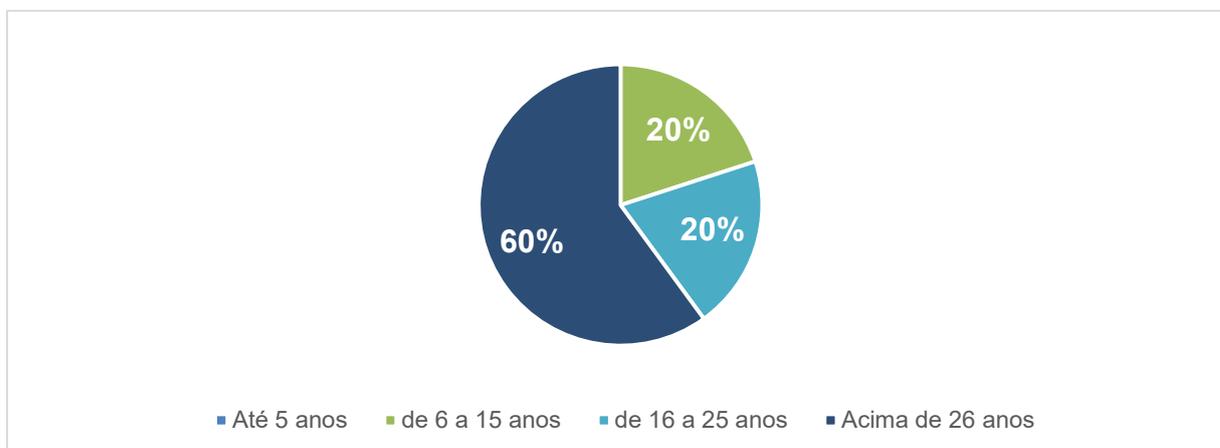
Muitas vezes, pode haver uma discrepância significativa entre o que está formalmente estabelecido e a forma como essas diretrizes são compreendidas e vivenciadas pelos membros da organização. Em outras palavras, uma estrutura de governança só se concretiza de fato quando é percebida e internalizada pelos agentes que a executam.

4.2.1 Perfil dos Respondentes

Esta seção tem como objetivo apresentar o perfil dos respondentes que participaram da pesquisa, destacando fatores como faixa etária, gênero, categoria e tempo de atuação na organização. A análise dessas características é fundamental para compreender como diferentes experiências e perspectivas podem impactar a percepção das práticas de governança.

O Gráfico 15, apresenta a composição dos entrevistados por tempo de serviço no TCETO dividindo os participantes em quatro faixas: até 5 anos de serviço, de 6 a 15 anos, de 16 a 25 anos, e acima de 26 anos.

Gráfico 15 - Tempo de serviço dos entrevistados no TCETO



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

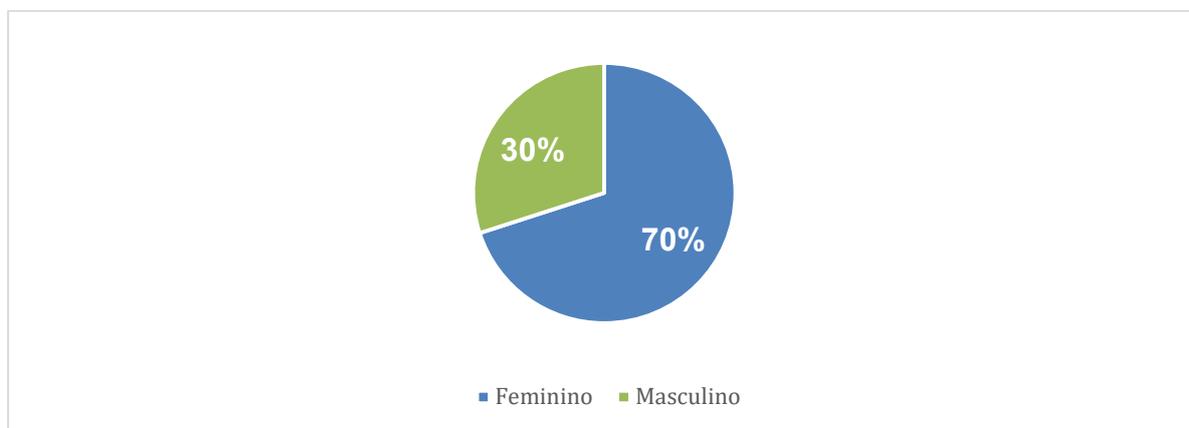
É possível constatar, que a maior parte dos entrevistados, representando 60%, possui mais de 26 anos de serviço no TCETO, indicando que a pesquisa conta com a participação de servidores experientes e com uma longa trajetória na organização.

Tanto os servidores com até 5 anos de serviço quanto aqueles com 6 a 15 anos de atuação somaram 20% cada, mostrando que há uma representação equilibrada de profissionais com menor tempo de casa.

Essa distribuição pode indicar a maturidade institucional e a continuidade das práticas ao longo do tempo, já que a maioria dos respondentes possui um histórico prolongado de atuação na organização. Esse cenário sugere que a experiência acumulada pode contribuir para uma percepção mais consolidada e crítica sobre as práticas de governança, refletindo o impacto de políticas e diretrizes ao longo de diferentes períodos.

O Gráfico 16 apresenta a distribuição dos respondentes da pesquisa por gênero, destacando a representatividade entre os grupos masculino e feminino.

Gráfico 16 - Gênero dos entrevistados no TCETO

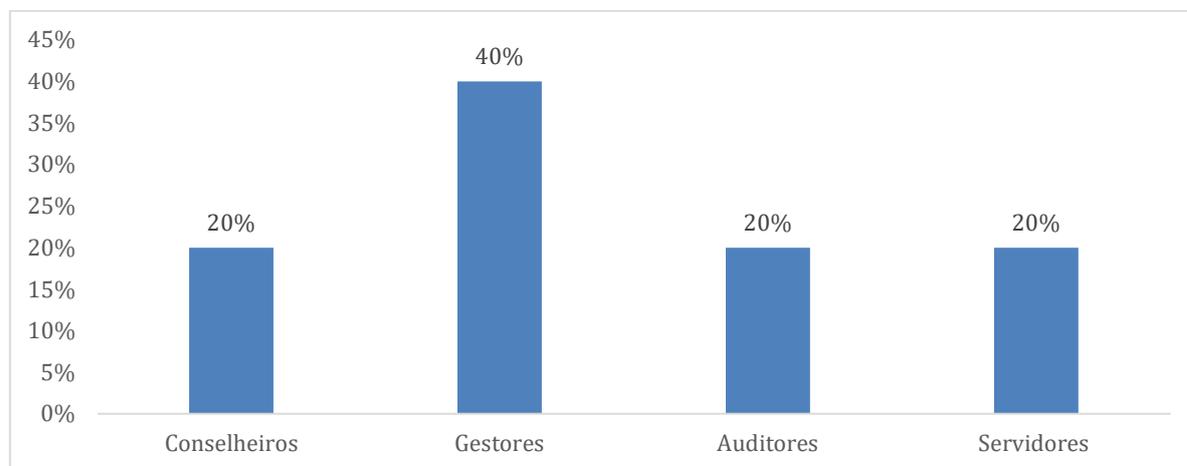


Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Conforme ilustrado no gráfico, 70% dos respondentes são do gênero feminino, enquanto 30% são do gênero masculino, demonstrando uma predominância feminina entre os entrevistados.

O Gráfico 17 apresenta a distribuição dos entrevistados que participaram da pesquisa por categoria de acordo com suas funções dentro da instituição. A visualização permite compreender melhor a representatividade dos diferentes grupos que colaboraram com a pesquisa, o que é fundamental para garantir uma análise diversificada das práticas de governança.

Gráfico 17 - Categoria dos entrevistados no TCETO



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Conforme ilustrado no gráfico, 40% dos entrevistados são gestores, o que indica uma significativa presença de tomadores de decisão no levantamento, enquanto conselheiros, auditores e servidores representam, cada um, 20% da amostra.

Essa distribuição reflete um equilíbrio entre as diferentes categorias profissionais dentro do TCE-TO, embora a maior participação de gestores possa trazer um viés relacionado à visão gerencial das práticas de governança. A inclusão de conselheiros, auditores e servidores assegura, contudo, uma multiplicidade de perspectivas, possibilitando uma análise mais abrangente dos dados obtidos.

Na seção 4.2.2, a seguir, serão apresentadas as percepções dos entrevistados sobre o Sistema de Governança do TCETO.

4.2.2 Percepção sobre a “Boa Governança”

A partir dos anos 1980, o tema da “boa governança pública” começou a ganhar destaque, impulsionado por fatores como a intensificação da globalização, as reformas econômicas e administrativas, e a crescente ênfase na sustentabilidade. Organizações internacionais, incluindo o Sistema das Nações Unidas (Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), passaram a promover a governança pública como elemento para o desenvolvimento sustentável (Brasil, 2019).

Nesse contexto, a boa governança tornou-se sinônimo de uma gestão pública que alinha melhor desempenho com conformidade às leis e aderência a princípios éticos e democráticos, respondendo às demandas por transparência e responsabilidade social (Brasil, 2019).

Não é possível alcançar uma boa governança se ela não estiver solidamente alicerçada em princípios e diretrizes fundamentais. Nos países democrático-liberais, a boa governança pública não se restringe ao alcance do melhor desempenho, incorporando também os princípios da participação, da orientação para o consenso, da responsividade, da eficiência e efetividade, da equidade, da imparcialidade e conformidade à lei (UNESCAP, 2009).

Sem esses princípios, a governança torna-se apenas uma formalidade, desprovida de legitimidade e eficácia.

Desta forma, a partir da entrevista, os entrevistados apontaram para uma percepção clara de que a “boa governança” é fundamentada em princípios e diretrizes, como se vê na fala do entrevistado Gest1 (2024):

De uma forma assim, bem sintética, direta, eu diria que uma boa governança é aquela que observa os princípios basilares, que seriam da accountability, da transparência, da governança participativa, incluindo o controle social, o cidadão na fiscalização dos recursos públicos [...] e eu creio que seja esse, um conjunto de princípios que seriam observados e de iniciativas também efetivas, proativas, que tragam resultados positivos. [...] (Gest1, 2024).

Para o entrevistado Gest2 (2024), a boa governança está relacionada com a administração eficiente dos recursos, com foco em maximizar o retorno para a sociedade:

[...] a boa governança para mim é quando você faz uma administração em que você balanceia de forma muito bem dosada a questão das disponibilidades dos recursos com os resultados que você pretende obter. Ou seja, fazer alguma coisa, conseguir executar alguma coisa com o menor custo-benefício. Às vezes não é simplesmente você comprar o que é mais barato ou fazer o maior número, mas fazer aquilo que traga o maior retorno para a sociedade, para a administração, para a sociedade, porque quando você faz algo que traz o maior retorno para a sociedade [...] então assim, nós temos uma quantidade de recursos escassos. Então, o que é uma boa governança na minha visão? É você administrar esses recursos que são escassos e, a partir dele, trazer o maior resultado. Tanto para a administração pública que, no final, vai refletir na sociedade. [...] (Gest2, 2024).

O entrevistado Cons1 (2024) complementa essa visão ao focar na aplicação responsável dos recursos financeiros e humanos:

[...] a boa governança é a boa aplicação dos recursos, não só recursos financeiros, mas também os recursos humanos. É você conseguir fazer mais, atender mais os objetivos da instituição, no caso do nosso Tribunal de Contas, que é a fiscalização e o controle, com menos recursos [...], fazer com que os recursos públicos sejam efetivamente gastos naquilo que interessa à sociedade, que eles não tenham desvio, seja de ordem

por questão de corrupção ou mesmo da má aplicação por incapacidade, não só por desvio, mas também por não habilitação do gestor público. [...] (Cons1, 2024).

O entrevistado Serv2 (2024), por sua vez, reforça o compromisso com a missão institucional do Tribunal de Contas, que é assegurar a correta aplicação dos recursos públicos para benefício da sociedade, ressaltando também a importância do desenvolvimento de ferramentas e da capacitação dos servidores.

[...] a boa governança, para mim é quando o gestor trabalha em prol da missão da instituição. E a missão do Tribunal de Contas é fiscalizar o recurso público para que seja bem aplicado, para que volte para a sociedade, que realmente seja cumprido os orçamentos que são disponibilizados para todas as entidades. Então, a boa governança para o tribunal é fazer com que isso aconteça, utilizando diferentes ferramentas e aplicando recursos para a formação dos servidores. [...] (Serv2, 2024).

Corroborando com as falas dos entrevistados Gest2, Cons1 e Serv2 (2024), o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a governança pública, reforça o entendimento ao estabelecer diretrizes que visam maximizar o uso eficiente dos recursos em benefício da sociedade. O Art. 4º do decreto menciona que as ações devem ser direcionadas para a busca de resultados, priorizando soluções inovadoras e tempestivas para lidar com a limitação de recursos e as constantes mudanças de prioridades.

Quando questionados sobre os pontos fortes do Sistema de Governança do TCETO, a transparência do TCETO foi apontada pelo entrevistado Gest3 (2024) como ponto forte, reforçada pela digitalização e acessibilidade dos processos de fiscalização. A gestão participativa Gest4 (2024) foi mencionada como um diferencial, promovendo um ambiente de colaboração entre conselheiros e servidores. Além disso, a padronização dos processos Aud1 (2024) de fiscalização e o planejamento estratégico contínuo Aud2 e Serv1 (2024) foram apontados como contribuições significativas para a melhoria da governança, permitindo uma avaliação regular e a correção de distorções.

O entrevistado Gest1 (2024), destacou a capacitação contínua dos servidores como uma prática essencial para evitar erros e garantir a eficiência na administração dos recursos públicos.

[...] Então, o nosso Tribunal de Contas está no sentido da evolução, sempre busca aprimorar, capacitar os seus servidores, ele sempre busca reduzir as incidências de erros na administração pública, evitar prejuízos com o recurso público e o gasto inútil também. Então, ele está sempre promovendo essas ações, especialmente de capacitação, aprimoramento dos seus sistemas de acompanhamento dos recursos públicos [...] (Gest1, 2024).

Da mesma forma, o entrevistado, Sev2 (2024), destaca a preparação da equipe de fiscalização como fator positivo praticado pelo TCETO:

[...] Eu diria que a preparação da equipe de fiscalização é um ponto muito forte. São servidores muito bem preparados [...] e a preocupação que o gestor tem em ter uma equipe que realmente consiga fazer o trabalho de busca, que é na origem, que é a fiscalização mesmo [...] (Serv2, 2024).

Além disto, os entrevistados Gest2, Serv1 e Cons1 (2024) destacaram, como pontos fortes, as estruturas e mecanismos de governança já implementados no TCETO, sendo esses pontos fundamentais para o bom funcionamento da organização.

[...] Essa é justamente essa questão de a gente já ter mecanismos para evitar, por exemplo, desperdícios, para maximizar a aplicação dos recursos, como, por exemplo, o controle interno mais forte, uma assessoria jurídica com maior liberdade, vamos dizer assim, sem muita interferência para opinar de acordo com o que a legislação diz e, assim, é todo esse mecanismo [...] todo esse posicionamento que o tribunal tem tomado para garantir que [...] todas as pessoas que trabalham nessa parte de fiscalização, de acompanhamento da administração, tenha essa liberdade, essa maior liberdade para atuar sem muita interferência [...] Ao final disso, e isso pra mim é um ponto forte, porque ao final disso você vai ter uma aplicação do recurso, mas mais fidedigna, não apenas com a legislação, mas que ela venha a trazer realmente resultados que sejam mais efetivos, que você evite o desperdício, que você garanta que aquilo que você tá comprando [...] (Gest2, 2024).

[...] essa questão legal que nós já temos discutido, a questão da portaria, nós já temos determinados setores, estamentos para a discussão [...], o que nós precisamos é fazer com que isso realmente efetivamente aconteça, ocorra, né? Que essas estruturas, elas realmente funcionem efetivamente. É isso que a gente precisa [...] (Cons1, 2024).

[...] A responsabilidade, a coordenação, cada um responsável, por uma área, pela ouvidoria, pela corregedoria, [...] também alguns conselheiros responsáveis por implantar, por coordenar determinados assuntos, então eu acho que isso como um ponto positivo [...] (Serv1, 2024).

Mesmo com os avanços identificados, a implementação efetiva das estruturas de governança ainda apresenta desafios. Conforme a fala entrevistado Cons1 (2024), embora existam setores e fóruns para a discussão de questões importantes, como as portarias e outras normativas, o entrevistado ressalta a necessidade de garantir que essas estruturas funcionem de forma efetiva.

Sobre a efetividade das instâncias de governança no TCETO, o entrevistado Serv1 (2024), corrobora:

[...]eu acho que devia ser mais ativo o Comitê Institucional de Governança, eu acho que ele tá muito parado de uns anos pra cá, e aí não se faz governança se não tiver esse grupo aí trabalhando junto. Eu acho que são isolados, cada um quer fazer o seu. E o Conselho também, o Conselho de Governança nunca foi implantado, a resolução de 2019. E o Conselho de Governança eu acho muito importante nos tempos atuais, então a cada dia mais a gente precisa saber o que o cidadão espera do tribunal, quer contribuir, dar sugestão. Eu acho que o Conselho poderia, assim, ajudar nesse sentido. Ele está instituído na resolução, o conselho institucional, que é o CIG. O CIG é o comitê institucional de governança, e o outro é o conselho, [...] esse não está, ele está

instituído, mas ele não está implementado, ele nunca foi colocado em prática. Porque assim, são realizadas consultas, conferências [...] (Serv1, 2024).

A fala do entrevistado Serv1 (2024) destaca uma importante crítica quanto à efetividade das instâncias de governança no TCE-TO, trazendo à tona a questão sobre a possível inatividade do Comitê Institucional de Governança e a não implementação do Conselho de Governança Institucional, ambos previstos na Resolução Administrativa do TCETO, nº 6/2019-PLENO, de 20 de novembro de 2019.

Essa resolução estabeleceu a Política de Governança Institucional do TCE-TO e, em seu Artigo 12, definiu que as instâncias de governança seriam compostas pelo Plenário, pelo Comitê Institucional de Governança e pelo Conselho de Governança Institucional. No entanto, conforme apontado pelo entrevistado, o Conselho de Governança Institucional, embora previsto na referida resolução, permanece inexistente desde 2019.

A ausência do Conselho de Governança Institucional no TCE-TO representa uma limitação significativa para a governança da organização. De acordo com as atribuições definidas no Art. 25 da Resolução Administrativa Nº 6/2019-PLENO, esse Conselho desempenharia um papel importante no sentido de promover a participação social e o envolvimento dos cidadãos e outras partes interessadas, permitindo que o Tribunal compreenda e atenda às necessidades da sociedade. Sem ele, o TCETO perde uma instância essencial para fortalecer o relacionamento com o público, o que compromete a confiabilidade e o reconhecimento da instituição pela sociedade.

Além disso, o Conselho seria responsável por definir critérios claros para priorizar decisões e equilibrar as estratégias, políticas e programas do TCETO de acordo com as necessidades da sociedade. Sua ausência impede uma abordagem estruturada e equilibrada na formulação e implementação dessas estratégias, limitando a capacidade do Tribunal de responder de forma organizada e coerente às demandas externas.

A inexistência do Conselho também afeta a *accountability* e a transparência da organização, pois ele seria responsável por promover ações de monitoramento e acompanhamento de resultados por meio de indicadores, bem como de apresentar soluções para melhorar o desempenho. Isso representa um obstáculo à evolução do Tribunal, especialmente em relação à transparência, que é um pilar fundamental para qualquer órgão de fiscalização.

Sobre os pontos fracos do Sistema de Governança do TCETO, os entrevistados identificaram diversos desafios. As falas dos entrevistados Gest2 e Aud1 (2024) refletem preocupações com a burocracia e a morosidade dos processos administrativos no TCETO, questões que são diretamente abordadas no Decreto nº 9.203/2017, especificamente no Art. 4º,

inciso II, que estabelece como diretriz da governança pública a promoção da simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.

[...] um dos pontos fracos, eu ainda acho que é a burocracia. Embora o tribunal tenha trabalhado em relação a isso, existem muitas fases, muitas coisas que a gente não consegue se desvencilhar. [...]. Só que, às vezes, ela dá muita travada e ela consegue atrapalhar no sentido que eu falo. [...] é um prazo que acaba trazendo os custos, às vezes indireto, mas que no final afeta muito o resultado, porque os fornecedores já sabem que o processo é longo, os fornecedores já sabem que é toda essa dinâmica e, às vezes, acaba apresentando valores mais altos. Então, eu acho que esse ainda, na administração, ainda é um ponto negativo, de certa forma, mas que eu penso que a administração talvez ainda não esteja madura para a gente abrir mão de todas essas amarras [...] (Gest2, 2024).

[...] eu acho que um ponto negativo seria essa morosidade que é um reflexo de todos os órgãos públicos praticamente [...] (Aud1, 2024).

Conforme destacado pela fala do entrevistado Gest2 (2024), embora o tribunal tenha feito avanços na busca por reduzir a burocracia, muitas fases do processo ainda são demoradas e complexas. Isso afeta diretamente os resultados, uma vez que fornecedores, cientes da morosidade do sistema, acabam cobrando valores mais altos devido aos longos prazos, o que compromete a eficiência da administração.

O relato vai ao encontro da necessidade, apontada pelo decreto, de simplificar e modernizar a gestão pública, algo que ainda parece um desafio no caso do TCETO, conforme reconhecido pelo próprio entrevistado ao mencionar que a administração talvez ainda não esteja "madura" para se libertar completamente dessas amarras.

Por outro lado, a fala do entrevistado Aud1 (2024) enfatiza que a morosidade não é uma questão exclusiva do TCETO, mas um reflexo de todos os órgãos públicos no Brasil. Essa fala reforça a relevância do Decreto nº 9.203/2017, que visa justamente enfrentar essa questão ao propor a modernização dos processos administrativos e a integração dos serviços públicos, especialmente por meio de ferramentas eletrônicas, para tornar a administração mais ágil e eficiente.

A descontinuidade e a estagnação das políticas, decorrentes da troca de gestão a cada dois anos, (previsto na Lei Orgânica do TCETO, Lei nº 1.284/ 2001 e Regimento Interno do TCETO), foram apontadas como um ponto fraco significativo, como pode ser observado na fala do entrevistado Gest3 (2024):

[...] O ponto fraco que nós temos aqui é uma certa fragilidade, [...] a continuidade das políticas de gestão, porque a nossa gestão é trocada a cada dois anos. [...] agora tem a previsão de reeleição, esse curto intervalo, eu acho que ele se torna um ponto fraco,

porque você entra num ritmo muito frenético para fazer determinadas ações [...] atender à demanda do gestor daquele momento. Então, são demandas pontuais, são demandas que cada conselheiro acaba se prendendo em alguma causa específica. [...]

Primeira infância. Então, primeira infância, a gente pegou os dois anos e a gente desenhou para fazer em dois anos. Só que primeira infância é uma política pública que deve ser instituída pelos entes jurisdicionados, os órgãos públicos, de maneira geral, e ela não tem limite temporal. [...]. Se nos próximos dois anos, ou nos anos seguintes, a Corte de Contas vai eleger isso como prioridade [...] então, se não for uma temática que ele queira trabalhar, fatalmente é algo que vai ser [...] descontinuado. [...] (Gest3, 2024).

Sobre a questão da descontinuidade, a observação é corroborada pela fala do entrevistado Gest4 (2024):

[...] como ponto negativo da governança, muitas vezes o que ocorre nas transições de gestão, uma certa descontinuidade. No tribunal, existem alguns projetos que não sofrem descontinuidade, por exemplo, na área de fiscalização. Nós precisamos de ter um percentual X de auditorias. Entra gestão, sai gestão, em relação a isso não há problemas. Mas assim, projetos estratégicos de controle externo, no sentido assim, de avanços, de novos sistemas, muitas vezes até mesmo assim, de políticas, de gestão de pessoas, ela é muito afetada conforme essa mudança de gestão. Então, eu vejo isso como um ponto fraco, apesar de nós termos planejamento estratégicos, a gente tem plano de longo prazo, de média e curto, mas existe num certo nível essa descontinuidade. [...] (Gest4, 2024).

O entrevistado Cons1 (2024) complementa essa visão sobre a descontinuidade ao relatar que o planejamento estratégico do tribunal sofreu interrupções e perdeu sua relevância nas discussões de alta gestão, resultando em estagnação e abandono de projetos importantes, como os de TI

mas houve uma quebra. Eu vejo dessa forma. Por exemplo, primeiro momento nós fizemos o planejamento estratégico. Eu vejo o planejamento estratégico do tribunal, ele se perdeu. Se perdeu por quê? Porque não se para mais para discutir. A alta gestão, ela não está mais discutindo, não está mais reunindo, fazendo aquelas reuniões que nós fazíamos, e nós tínhamos que juntar todo mundo numa sala para discutir, para fazer o redesenho dos processos. Então, acho que isso meio que parou, estagnou. Alguns projetos de TI que nós tínhamos desenvolvido no tribunal, foram simplesmente esquecidos. Então, eu acho que houve um retrocesso, não é um retrocesso, uma estagnação [...] (Cons1, 2024).

A fala do entrevistado Cons2 (2024) reforça essa preocupação ao mencionar a “descontinuidade dos projetos”, identificando-o como uma das principais fraquezas.

[...] O primeiro ponto fraco é esse, a descontinuidade de projetos. Eu venho observando isso [...] esse descompromisso com a continuidade. Muito embora, com o tempo, foi-se fazendo o projeto estratégico, [...], mas o compromisso é o ponto mais fraco que eu acho. [...] (Cons2, 2024).

Apesar da previsão formal no regimento, os entrevistados mencionaram que o processo de transição é um desafio. Embora os Tribunais de Contas tenham adotado iniciativas como a

criação de cartilhas de transição para orientar prefeitos e agentes públicos sobre a importância da continuidade das políticas e projetos durante a mudança de gestão, conforme observado no exemplo do TCEPI¹⁶ e TCETO¹⁷, existe uma discrepância no que tange à própria governança interna dos tribunais.

Enquanto os TCE's reconhecem a necessidade de garantir a continuidade das administrações municipais, emitindo diretrizes e orientações para que prefeitos mantenham a execução de projetos e políticas essenciais, internamente essa prática não é realizada com a mesma consistência, resultando em fragilidades na gestão e execução de políticas de longo prazo dentro dos próprios tribunais.

O TCU (2020) afirma que é necessário estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança. A alta rotatividade de líderes somada à ausência ou deficiência de regras de transição podem levar à descontinuidade na realização das atividades da liderança quando da ocorrência de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares, ou vacância de cargos/funções ocupados por esses dirigentes;

A troca de gestão (de 2 em 2 anos) leva a uma priorização de demandas pontuais, ligadas ao interesse específico de cada conselheiro/presidente, o que afeta a implementação de projetos que exigem continuidade, como é o caso da "Primeira Infância". Com essa descontinuidade, a sociedade acaba sendo prejudicada, pois a falta de estabilidade na execução dos projetos dificulta o progresso e a efetividade das políticas públicas que o tribunal fiscaliza.

Sobre isto, o TCU (2020) afirma que a alta rotatividade de líderes somada à ausência ou deficiência de regras de transição podem levar à descontinuidade na realização das atividades da liderança quando da ocorrência de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares, ou vacância de cargos/funções ocupados por esses dirigentes, para isto, é necessário estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança.

Embora algumas áreas técnicas do TCETO, como a de fiscalização, consigam manter certa regularidade, demais projetos estratégicos podem ser significativamente impactados pelas mudanças de gestão. A falta de continuidade afeta não apenas a execução de novos sistemas e políticas, mas também o avanço de iniciativas que visam o aprimoramento da governança.

¹⁶ Fonte: **TCEPI lança cartilha de final de gestão e transição governamental para orientar prefeitos e agentes públicos**. 2023. Disponível em: <https://www.tcepi.tc.br/tce-pi-lanca-cartilha-de-final-de-gestao-e-transicao-governamental-para-orientar-prefeitos-e-agentes-publicos/>. Acesso em: 25 out. 2024.

¹⁷ Fonte: **TCETO. Cartilha Boa Governança no Encerramento e Transição de Mandato**. 2020. Disponível em: https://www.tceto.tc.br/profissaogestor/images/dialogoControleExterno/02-boasPraticasGestaoTransparenciaPublicaTransicaoGoverno/CARTILHA__.pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

Mesmo com a existência de um planejamento estratégico, essa descontinuidade impede que os planos de longo, médio e curto prazo sejam totalmente implementados.

Outro aspecto negativo apontado nas entrevistas foi sobre a percepção de interferência política no Tribunal de Contas, conformes fala do entrevistado Aud2 (2024):

[...] O lado negativo é que, às vezes, o tribunal é uma instituição que, às vezes, de certa forma, existe uma interferência política, [...] querendo ou não, existe uma interferência política! Então, acho negativa essa parte. Inclusive, assim, a indicação de conselheiros, [...] quando vem pessoas que não têm uma um conhecimento, um histórico na área para que ele possa desempenhar com excelência mesmo o papel, isso acho que enfraquece a instituição [...] (Aud2, 2024).

Da mesma forma, o entrevistado e Serv2 (2024) corroborou com a questão sobre a interferência política:

[...] O ponto fraco, institucional, que eu considero, é a necessidade, eu não diria que é uma necessidade, é que é muito difícil não se deixar envolver por questões políticas. Existe uma pressão muito grande do setor público da política mesmo externa em relação à instituição. E às vezes isso vem abalar um pouco não digo muito, mas geralmente existem essas questões e isso enfraquece um pouco o poder, a decisão da instituição. A interferência política, não é que haja uma interferência política, é que nem sempre o tribunal tem condições de executar o seu poder de fiscalização, de recolhimento de multas, de informação de nomes que não estão condizentes na época da política, porque existe uma pressão muito grande. Eu estou dizendo daquilo que eu conheci até um tempo. Eu estou dizendo que isso não tem havido mudança [...] (Serv2, 2024).

Esse debate sobre a possível interferência política no TCETO suscita questões importantes sobre os desafios estruturais que podem afetar a governança nos tribunais de contas, especialmente em relação à composição e ao processo de indicação de seus conselheiros.

Ocorre que, a forma de composição dos conselheiros no TCETO, conforme descrito na Constituição Estadual de Tocantins (1989) e fundamentado pelo Artigo 75 da Constituição Federal, levanta um debate sobre a imparcialidade e independência das decisões do tribunal.

Art. 35. O Tribunal de Contas do Estado tem sede na Capital, com quadro próprio de pessoal e jurisdição em todo o seu território, será integrado por sete Conselheiros, escolhidos:

I - Três pelo Governador do Estado, com a aprovação da Assembleia Legislativa, sendo:

a) um, dentre Auditores indicados em lista tríplice pelo Tribunal de Contas, segundo critérios de antiguidade e merecimento;

b) um, dentre Procuradores de Contas indicados em lista tríplice pelo Tribunal de Contas, segundo os critérios estabelecidos na alínea anterior; c) um de sua livre nomeação;

II - Quatro pela Assembleia Legislativa. § 1º. Os Conselheiros do Tribunal de Contas serão nomeados pelo Chefe do Poder Executivo, dentre brasileiros que satisfaçam os seguintes requisitos:

I - Mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos de idade;

II - Idoneidade moral e reputação ilibada;

III - Notórios conhecimentos jurídicos, contábeis, econômicos e financeiros ou de administração pública;

IV - Mais de dez anos de exercício de função ou de efetiva atividade profissional que exija os conhecimentos mencionados no inciso anterior. Constituição Estadual de Tocantins (1989)

O modelo atual permite que três dos sete conselheiros sejam indicados pelo governador do estado, sendo um de livre nomeação, e outros quatro pela Assembleia Legislativa, o que evidencia uma significativa influência política na escolha desses cargos.

Esse processo de indicação, embora preveja requisitos técnicos e de reputação, pode comprometer a imparcialidade institucional ao criar potenciais vínculos entre os conselheiros e os agentes políticos responsáveis por suas nomeações. Essa proximidade pode dificultar a autonomia do tribunal em fiscalizar e avaliar contas públicas, especialmente em situações onde decisões técnicas possam contrariar interesses políticos dos mesmos agentes envolvidos na sua nomeação.

A possibilidade de interferência política pode afetar diretamente a governança e *accountability* do TCETO, uma vez que a independência é um princípio essencial para garantir julgamentos objetivos e voltados ao interesse público. Nesse contexto, surgem as questões: Seria necessária uma alteração legislativa para aprimorar a governança e fortalecer a autonomia dos tribunais de contas? Uma mudança legislativa poderia garantir que as decisões e ações dos tribunais de contas fossem mais voltadas ao interesse público e menos suscetíveis a influências externas?

Castro *et al.* (2020) afirmam que alcançar a igualdade de gênero no setor público, inclusive nas instâncias de governança, é essencial para uma representatividade mais ampla entre o setor público e a sociedade, proporcionando maior legitimidade nas decisões e incorporando visões críticas e questões sensíveis para homens e mulheres de forma igualitária. Esse desequilíbrio é notório no TCETO, onde, dos sete conselheiros, apenas um é mulher, evidenciando a necessidade de avanços nessa área.

A promoção da equidade de gênero está alinhada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da ONU, que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, um princípio que reforça a importância de uma governança inclusiva e representativa.

Além disto, a Resolução Administrativa nº 6/2019-pleno, de 20 de novembro de 2019, o TCETO (2019) estabeleceu dentre os seus princípios de governança a “equidade”:

NO TCETO Art. 2º. Constituem princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança:

II - equidade: garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis (liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros), políticos e sociais (saúde, educação, moradia, segurança);

Assim, uma mudança legislativa que incentive maior equidade de gênero na composição dos conselhos poderia estabelecer diretrizes ou metas para assegurar que as vagas sejam distribuídas de maneira mais equilibrada entre homens e mulheres, promovendo um ambiente de governança mais inclusivo e sensível às diversas necessidades da sociedade.

Na seção 4.2.3, a seguir, serão apresentadas as percepções dos entrevistados sobre a gestão de pessoas e os critérios de nomeação no TCETO.

4.2.3 Percepção sobre a Gestão de Pessoas e os critérios de Nomeação no TCETO

No contexto da governança, é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança em prol da otimização dos resultados organizacionais. Assim, é importante que todos os dirigentes públicos (e os que os assessoram) sejam nomeados mediante processos transparentes e baseados em mérito (OCDE, 2019).

Sobre tais critérios, o TCU (2020), reforça a questão quando se refere a promoção da capacidade da liderança:

É necessário promover a capacidade da liderança, definir e divulgar as competências desejáveis ou necessárias da liderança, bem como os critérios de seleção ou escolha a serem observados. Além disso, pressupõe que o processo de seleção ou escolha seja executado de forma transparente, pautando-se pelos critérios e competências previamente definidos. Tais ações reduzem o risco de nomeação de dirigentes: sem experiência ou formação adequadas para o exercício do cargo ou função; com histórico de delitos penais, cíveis, administrativos, eleitorais, envolvimento em atos de corrupção etc.; que não atendam aos critérios gerais previstos em lei ou em normas aplicáveis; ou que não atendam às necessidades e aos objetivos da organização;

A Lei Estadual nº 3.841, de 27 de dezembro de 2021, estabeleceu critérios para a ocupação de cargos em comissão e funções de confiança. A referida lei dispõe no Art. 3º - B que os ocupantes desses cargos devem atender a critérios como idoneidade moral e reputação ilibada, perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo.

Embora essa legislação esteja em vigor, as percepções dos entrevistados revelam uma discrepância entre a norma e a prática. Na percepção dos entrevistados, embora existam algumas áreas onde os critérios são mais específicos, como no controle externo, onde a nomeação de servidores de carreira é priorizada, em outras áreas a escolha parece ser feita de

forma mais discricionária e muitas vezes com base em confiança pessoal e relações de afinidade com os gestores.

Com base nisto, alguns entrevistados mencionaram que não há critérios claros e objetivos estabelecidos, especialmente os comissionados, o que pode abrir margem para decisões mais subjetivas. A nomeação de servidores é frequentemente descrita como baseada em "indicação ou cunho político".

A falta de clareza sobre a existência de critérios específicos para nomeação, foi evidenciada pela fala do entrevistado (Gest1, 2024):

[...] Essa parte eu não saberia te dizer. Eu creio que poderia ser, onde acontece mais a gestão de pessoas, que seria o departamento de RH, poderia ser feita uma pesquisa, uma indagação maior para tentar descobrir melhor esses critérios, porque assim, sobre uma ótica mais distante, a gente acredita que não exista um critério específico. E nem que se ele existe, ele talvez não atenda os princípios da administração pública. Mas essa parte eu não posso adentrar [...] (Gest1, 2024).

A falta de clareza apontada pode comprometer a transparência e a credibilidade do processo de nomeação, gerando incertezas tanto entre os servidores quanto na gestão pública.

O entrevistado Gest2 (2024), menciona que para determinadas áreas, como assessoria jurídica ou controle externo, há requisitos específicos, mas em outras áreas não há critérios tão objetivos, prevalecendo escolhas mais subjetivas.

[...] Temos para determinadas áreas, mas não para todas. Por exemplo, determinadas áreas exigem determinados tipos de conhecimento. Por exemplo, para nomear alguém para assessoria jurídica, eu vou pegar só um exemplo, eu não posso nomear um administrador, um contador, ou seja, tem os requisitos específicos daquele cargo que somente, por exemplo, operador de direito, tem OAB, tudo que pode ocupar aquele cargo [...] (Gest2, 2024).

O entrevistado Gest4 (2024) explica que, na área administrativa do tribunal, não há restrições quanto à ocupação de cargos de liderança, permitindo a nomeação de profissionais externos ou a escolha de servidores para cargos comissionados.

Na área de controle externo, o critério que nós temos é que precisa ser um servidor de carreira, precisa ser um servidor efetivo. E aí, no controle externo, via de regra, nós vamos ter auditor de controle externo e técnico de controle externo. Então assim, os cargos de liderança vão ser exercidos por alguém que ocupa esses cargos. Agora assim, na área administrativa, nós já não temos essa restrição. O tribunal pode trazer alguém de livre nomeação, no cargo de comissão, alguém de fora, ou aproveitar alguém. [...] vai ser uma livre escolha, vai ser uma indicação do próprio presidente, ou às vezes do diretor geral da área, que vai indicar um servidor da casa para ocupar aquele cargo [...] (Gest4, 2024).

No entanto, em outras áreas, especialmente na área administrativa, os critérios não são tão bem definidos ou rigorosos, permitindo nomeações de livre escolha, feitas sem uma análise

técnica detalhada. Essa prática abre espaço para decisões baseadas em conveniência política ou pessoal, em vez de uma avaliação meritocrática e técnica, o que pode comprometer a transparência e a eficiência da gestão, uma vez que cargos de relevância podem ser ocupados por pessoas sem a devida qualificação técnica ou experiência, enquanto outras áreas mantêm critérios mais robustos.

Como se observa, na fala dos entrevistados, a percepção dos critérios de nomeação é frequentemente citada como “indicação política e pessoal” embora possa resultar em nomeações de indivíduos qualificados e comprometidos, o critério de seleção não é efetivo nem estruturado, o que pode comprometer a continuidade, uma vez que esses cargos são vulneráveis a mudanças a cada nova gestão.

A fala do entrevistado Aud2 (2024), relata essa percepção:

[...] o estagiário, nós temos um processo seletivo, tem que ter a etapa da faculdade, tem esse critério. Agora a questão de seleção, de contratação, aí no caso é política mesmo, [...] não é nada técnico. Porque assim, tem a questão que existe uma parceria do tribunal com o executivo. Então são profissionais que são cedidos da instituição. Aí nesse caso, realmente, são cedidas aquelas pessoas que, da área onde é carente, para poder suprir aquela deficiência nossa. Aí o critério é esse. Mas para a contratação mesmo, a contratação no meu entendimento é certamente política [...] (Aud2, 2024).

Sobre o cunho político nas nomeações, a fala do entrevistado Serv2 (2024), reforça o entendimento:

O principal critério para o servidor efetivo, é por meio de concurso público. De acordo com o levantamento de necessidades que é feito pela área de recursos humanos, [...], mas existem também as nomeações, que aí já tem um cunho político. As nomeações, geralmente, embora seja dito que não, ela tem um cunho político, ela atende principalmente os cargos de gabinete e outros cargos, mas assim, não é porque a pessoa tem conhecimento ou competência, realmente, é porque existe essa questão política, aí também eu considero um ponto fraco. [...] (Serv2, 2024).

O entrevistado Cons1 (2024), destaca a necessidade de aprofundar as discussões sobre este assunto e buscar melhorias no TCETO:

[...] Para concurso, sim. Agora, internamente, não. Não tem, não tem, não tem, não tem, como é que eu me posso falar? Não tem processo seletivo interno para ocupar os cargos de liderança, não. Tem capacitação, tem tudo, mas não existe esse processo. É muito mais pelo feeling do gestor. Eu avalio que precisamos aprofundar esse debate no âmbito do tribunal, precisamos melhorar isso aí. [...] (Cons1, 2024).

A fala do entrevistado Cons2 (2024), corrobora sobre a necessidade de melhorar tais critérios e processos no TCETO:

Não. Felizmente, não. Não por falta de vontade da gestão de pessoas e até mesmo dos gestores mesmo. Mas a gente ainda não conseguiu implantar no tribunal, avaliar o

currículo, analisar o currículo por projetos já desenvolvidos para o servidor para nomear ele. Infelizmente, não. Não, não acho que seja efetivo. Porque, assim, tem diversos meios de avaliar para se fazer uma nomeação, né? [...] (Serv1, 2024).

Contudo, sobre a análise da percepção dos entrevistados sobre os critérios de nomeação no TCETO, observa-se uma notável divergência entre o que é formalmente estipulado pela Lei Estadual nº 3.841, de 27 de dezembro de 2021, e a prática percebida na organização.

Embora a legislação preveja critérios de idoneidade moral, compatibilidade de perfil profissional e o não enquadramento em hipóteses de inelegibilidade, a percepção dos entrevistados sugere que esses critérios são, muitas vezes, flexibilizados em áreas que não exigem rigor técnico, como a administrativa, onde prevalecem indicações baseadas em afinidades pessoais e políticas.

Adicionalmente, conforme a fala do entrevistado Serv1 (2024), não é realizada uma avaliação curricular criteriosa que considere o histórico de projetos desenvolvidos ou o desempenho do servidor, o que enfraquece o processo de seleção e a qualificação dos ocupantes dos cargos. Além disso, torna-se essencial a definição clara do perfil profissional desejável para cada cargo em comissão, a fim de garantir que os selecionados possuam as competências e habilidades necessárias para o desempenho adequado de suas funções.

Essa discrepância afeta a consistência e a imparcialidade no preenchimento de cargos de liderança e funções de confiança, criando um ambiente de incerteza e vulnerabilidade nas transições de gestão. A ausência de critérios uniformes e a prática de nomeações subjetivas, mencionadas por diversos entrevistados, indicam a necessidade de uma revisão e maior rigor na aplicação das normativas, visando fortalecer a transparência, a meritocracia e a continuidade das políticas institucionais.

Ainda sobre as nomeações, a fala do entrevistado Cons2 (2024) destaca criticamente o caráter pessoal e político das indicações:

[...] A verdade é que não tem. O critério é absolutamente pessoal do indicador. Só isso. E uma quantidade imensa de pessoas indicadas e pede favor, pede filho de não sei quem, parente não sei de quem, assim. Às vezes, isso acontece de ter essa nomeação, e serem pessoas competentes, ou, no mínimo, compromissadas e interessadas, que já faz bastante diferença. Quando ela tem esse compromisso de querer aprender, mas o critério de nomeação é pessoal. Não é efetivo e não atende, claro. E até porque isso também, quando você coloca essas indicações em cargo-chave, são os primeiros a serem trocados quando vir a gestão [...] (Cons2, 2024).

A fala do entrevistado Cons2 (2024) sobre as nomeações destaca o impacto negativo das indicações políticas e levanta uma questão importante sobre as possíveis pressões que conselheiros indicados podem enfrentar. Ao serem nomeados por meio de indicações políticas,

os conselheiros podem se ver em uma posição vulnerável a cobranças de favores e pressões externas, o que pode comprometer sua autonomia e imparcialidade.

Esse contexto permite que interesses pessoais e redes de influência se infiltrem nas decisões institucionais, desviando o foco da fiscalização técnica e imparcial para atender a interesses alheios ao serviço público. Tal cenário reforça a necessidade de revisões nos processos de nomeação, visando a fortalecer a independência dos conselheiros e a assegurar que seu compromisso seja exclusivamente com o interesse público.

Contudo, as percepções dos entrevistados reforçam o debate abordado no item 4.1.7, referente ao Índice de Governança e Gestão de Pessoas - iGovPessoas, que registrou um resultado de 36% para o TCETO, situando-se na faixa inicial. Esse desempenho reflete a necessidade na melhoria em governança e gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito a critérios e práticas de nomeação que favoreçam a independência e a competência técnica.

4.2.4 Percepção sobre a Gestão de Pessoas e a Capacitação Contínua no TCETO

A análise das respostas dos entrevistados sobre a capacitação contínua no TCETO revela aspectos importantes que destacam o papel estratégico da capacitação na organização.

O primeiro aspecto é referente a infraestrutura de capacitação, conduzida pelo Instituto de Contas, que oferecem uma ampla gama de cursos e treinamentos, tanto na modalidade presencial quanto à distância (EAD).

Diversos entrevistados afirmaram que o tribunal investe fortemente em capacitações, incluindo a participação em congressos, seminários e até cursos de pós-graduação, como mestrados e doutorados, muitas vezes subsidiados pela organização, o que estimula o aprimoramento dos servidores. Gest2 (2024) afirma que:

[...] além dos cursos que são ministrados aqui pelo Instituto de Contas, o Tribunal em parceria com a AFP, já fez pós-graduação, já fez mestrado, tá agora abrindo doutorado. Fora isso, o Tribunal de Contas paga muitos cursos, paga muitos cursos em congresso, seminários fora e também ainda paga ajuda [...]. A grande maioria dos servidores tem mais de uma pós-graduação, mestrado, doutorado, e os servidores acabam se capacitando muito por conta dessa constante oferta de curso, tanto interna, quanto externo [...] (Gest2,2024).

A fala do entrevistado Gest4 (2024) corrobora o entendimento:

[...] Nós temos o Instituto de Contas, que é uma estrutura grande, né? Ela é uma escola, e essa escola anualmente faz um levantamento de necessidades encaminhado para todos os departamentos, as necessidades de treinamento, de capacitação. E aí, com

base nesse levantamento, eles oferecem os cursos para o exercício seguinte. E aí, além disso, faz também conforme diagnóstico de uma determinada área, né, por exemplo assim, às vezes não entrou no levantamento de necessidades, mas em virtude de um trabalho novo, que às vezes na época do levantamento não estava previsto, mas que há necessidade de uma capacitação específica, então assim, a gente é muito bem servido nessa área, a gente tem estrutura, a gente tem recurso direcionado pra isso, e a gente tem, sim, uma gama de capacitações anuais [...] (Gest4, 2024).

Outro aspecto relevante é a efetividade e avaliação das capacitações. Embora o tribunal promova uma vasta oferta de cursos, tanto obrigatórios quanto voluntários, um dos pontos críticos levantados é a falta de indicadores concretos e métricas para medir os resultados e impactos dessas capacitações e ainda o retorno do investimento para o TCETO. Sobre esta situação, Gest1 (2024), destaca sobre a importância de indicadores para aferir o resultado das capacitações:

[...] E, fora isso, nós temos também as capacitações externas, o Tribunal de Contas investe para servidor sair daqui para participar de cursos fora. [...]. Nós precisaríamos de algo que fosse concreto, de produtividade qualificada e de resultados efetivos para os beneficiários, que são de fato a sociedade. E, assim, o que nos falta hoje, nesse caso, é um indicador que mensure o resultado desse investimento. Porque daí nós teríamos sim uma baliza para dizer se está sendo efetivo ou não. [...] (Gest1,2024).

O entrevistado Gest1 (2024), reforça a necessidade de melhor mensuração sobre o investimento das capacitações:

[...] Eu acho que nós estamos ainda deficitários na cobrança daquilo que nós capacitamos, porque isso tem custo, né? E o custo é do erário, né? São recursos públicos que são investidos nas pessoas, né? Então, eu acho que a gente pode melhorar bastante nesse sentido [...] (Cons2,2024).

Já o entrevistado Serv1 (2024), destaca os esforços do TCETO, em prol das capacitações, mas corrobora com os demais entrevistados, acerca da necessidade de avaliar os investimentos realizados:

[...] Eu considero que melhorou nos últimos anos. Embora o esforço do tribunal é grande nesse sentido, sempre houve um esforço muito grande de capacitar servidores, mas nem sempre era efetivo. [...] acho que ainda falta muito para estar, assim, perto do ideal, porque enquanto não tiver uma avaliação do que foi aplicado ali na sala de aula, que ele levou, compartilhou, e aplicou, então enquanto isso não acontecer, e assim, nem sempre o servidor que vai para capacitação, ele tá ali de fato tentando melhorar, né, desenvolver e melhorar. Muitas vezes estão ali para cumprir uma carga horária de capacitação no ano, né, então ainda tem muito a melhorar, evoluir [...] (Serv1,2024).

Para o entrevistado Cons1 (2024), existe a necessidade de tornar os objetivos de capacitação mais claros e transparentes para os servidores. O entrevistado destacou que é fundamental que os servidores compreendam o propósito e as metas por trás das ações de

capacitação, de modo que essas iniciativas se tornem parte integrante da cultura organizacional. Somente assim será possível engajar os servidores de maneira mais efetiva e assegurar que eles estejam alinhados com os objetivos estratégicos da instituição.

[...] O Tribunal de Contas tem um plano de capacitação, a Escola de Contas vem fazendo curso de lideranças, vem fazendo curso de capacitação em diversos setores, mas eu acho que a gente precisa [...] dar mais transparência a isso, sabe? Fazer com que as pessoas entendam aonde nós queremos chegar. Aquela coisa, a gente não pode simplesmente pegar os agentes e não explicar pra eles aonde você quer chegar e levá-los a fazer. Isso tem que estar no DNA, tem que estar correndo sangue, estar correndo na mente da pessoa. Ela tem que entender os motivos que estão levando a se fazer esse planejamento, sabe? Eu acho que precisamos mais ser mais transparentes internamente sobre as ações, principalmente na capacitação [...] (Cons1,2024).

A ausência de um sistema formal de avaliação dificulta a mensuração objetiva dos benefícios trazidos por esses investimentos em formação. Ainda assim, a percepção dos entrevistados é de que as capacitações têm sido eficazes na melhoria do desempenho, especialmente na área técnica de fiscalização. No entanto, a necessidade de melhorar a capacitação das áreas de apoio administrativo também foi apontada como um desafio a ser superado para garantir a excelência em todas as áreas do tribunal.

O entrevistado Serv2 (2024) destacou o foco das capacitações, apontando que, muitas vezes, os treinamentos são oferecidos com maior ênfase para a área técnica e de fiscalização, enquanto o pessoal da área de apoio (recursos humanos, orçamento, compras, planejamento) não recebe o mesmo nível de investimento em capacitação.

[...] Eu considero que o tribunal tem bons critérios para oferecer capacitações. embora a finalidade principal é formar a equipe de área de fiscalização, porque o tribunal é de controle externo. Para que o controle externo aconteça, é necessário que tenha a área de fiscalização, que são os servidores que vão a campo, que fazem as captações dos achados de auditoria, que fiscalizam a aplicação de recurso público. Mas, para que isso caminhe, é necessário que tenha toda uma equipe de apoio, vai suprir as necessidades para que eles possam fazer as auditorias. Então, eu considero que o oferecimento de conhecimento para o pessoal da área de fiscalização é muito bom, geralmente são oferecidos cursos que são totalmente pertinentes da área, os servidores fazem viagens constantes para troca de conhecimentos, visita técnicas, é um investimento muito bom, eu considero que o tribunal faz. Eu não vejo a mesma coisa em relação à área de apoio, que seria as equipes de recursos humanos, de orçamento, de compras, as equipes de apoio de planejamento [...] (Serv2, 2024).

Importante destacar que a capacitação contínua dos servidores do TCETO desempenha um papel fundamental na manutenção da eficiência e qualidade das atividades de controle externo. Embora, na percepção dos entrevistados, o tribunal tenha implementado diversas iniciativas e programas voltados para o desenvolvimento de suas equipes, tanto da área técnica quanto administrativa, ainda existem oportunidades de aprimoramento, especialmente no que

se refere à avaliação de resultados e ao equilíbrio no investimento em capacitação entre as diferentes áreas.

A falta de indicadores concretos para mensurar a efetividade das ações e a necessidade de uma maior transparência e engajamento interno foram aspectos identificados ao longo deste estudo. A implementação de melhorias nesses pontos poderá fortalecer ainda mais o papel do TCETO como uma instituição de referência no controle e fiscalização do uso de recursos públicos.

Na seção 4.2.5 a seguir, serão exploradas as percepções dos entrevistados sobre a Tecnologia da Informação e a Segurança da Informação no TCETO.

4.2.5 Percepção sobre a Tecnologia da Informação e a Segurança da Informação no TCETO

A fala do entrevistado Gest1 (2024) reflete a transformação na abordagem do TCETO em relação à proteção dos dados sensíveis dos servidores, relatando que houve avanços nas práticas de segurança e na conscientização dos colaboradores.

[...] o Tribunal de Contas tem investido sim na proteção de dados. Creio que foi o ano passado, foi feita uma pesquisa aqui dentro, todos os setores, para tratar também das questões dos dados sensíveis [...] antes não tinha essa preocupação e esse zelo de veicular, deixar aberto as informações pessoais, os dados sensíveis dos servidores. Hoje a gente já tem essa possibilidade, já tem essa consciência, então o tribunal tem sim esse cuidado e esse e o primar também pela segurança dessas informações. [...] Hoje a gente já tem aqui no tribunal, palestras, e capacitações para sensibilizar e conscientizar o servidor o que que é dado sensível, o que que pode ou não tratar. [...] (Gest1, 2024).

Os entrevistados destacaram a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD e o investimento contínuo em tecnologias para proteção de dados. A fala do entrevistado Gest2 (2024) relata o esforço do TCETO para fortalecer tanto as práticas normativas quanto a infraestrutura tecnológica do Tribunal.

[...] Nós temos trabalhado em duas frentes. A primeira foi criada, já existia e vem sendo fortalecida, que é a comissão que está tratando a implementação da LGPD, que vem discutindo, criando normativos acerca da matéria, de como tratar esses dados. Então, o tribunal tem estudado e produzido muitas normas internas, porque aqui no tribunal a gente recebe muitas informações, muitas mesmas informações sensíveis de todos os municípios e de todo o estado. Então, são informações sigilosas e que não podem ser manuseadas, tratadas e armazenadas de qualquer forma. Então, o tribunal trabalha muito na produção de normativas, foi esse cuidado de quem pode ter acesso, como pode ter acesso, como essas informações vão ser veiculadas e da gente garantir o máximo a aderência das nossas práticas normativas. E um segundo ponto, o tribunal tem investido muito, investiu pessoalmente em 2023, agora em 2024, muito na aquisição de softwares, de equipamentos mesmo, de informática, que vem assim

resguardar e proteger todo esse acervo, todo esse universo de informações, como eu falei para você, é muito grande [...] (Gest2, 2024).

Serv2 (2024) cita a Lei Geral de Proteção de Dados, e destaca a preocupação do TCETO com o tema:

Olha, até onde eu pude acompanhar, eram efetivas, são efetivas, existiu um total, uma total preocupação de aplicar realmente o que a lei LGPD, a lei de proteção de dados, e o tribunal, ele tem essa preocupação sim, e ele investe muito bem na área tecnológica [...] (Serv2, 2024).

A fala do entrevistado Aud1 (2024), cita os investimentos realizados pelo TCETO na área de TI:

[...] Então assim, um dos pontos é essa parte da informação, e aí onde eu faço um link para a parte da informática [...] ela tem um investimento muito grande, eu vejo que a gente sempre melhorando os equipamentos, colocando novos sistemas, sistemas se conversando [...] (Aud1, 2024).

É interessante notar, na fala dos entrevistados, a percepção sobre a criação de comitês, para organizar e priorizar demandas de segurança da informação. Este é um indicativo de que o Tribunal busca estruturar seu processo de proteção de dados e melhorar sua governança de TI. A fala do entrevistado Gest3 (2024), reflete esta percepção:

[...] Nós passamos a adotar muitas medidas de segurança. Comitê de TI foi instituído. Só para você ter ideia, esse ano nós instituímos um comitê de prioridades de demandas. Então, muitas demandas vão chegando. Então, a gente tem um comitê de TI, além do comitê de governança, que tem este comitê de prioridades. [...] nós temos mais de 60 sistemas no Tribunal de Contas. Então todo mundo faz solicitações, a nossa TI não dá conta de atender tudo. A nossa TI não é terceirizada, tá? Alguns tribunais acabam terceirizando, mas a gente não chegou nesse ponto aí. Então esse comitê de prioridade, por exemplo, ele vai analisar e classificar as demandas conforme a prioridade de desenvolvimento. Aí nós temos, por exemplo, a política de TI que o pessoal está desenvolvendo para aquisições, tudo isso a gente tem um normativo. Então, se a gente quer, se o pessoal da TI, eles querem, por exemplo, uma ferramenta de segurança, um firewall, backup e assim sucessivamente, dependendo de como essa computação tenha que acontecer. Se não estiver associado ao planejamento estratégico, ao plano, o plano anual, nosso planejamento ali é de longo prazo, vai pro comitê de TI para eles deliberarem sobre aquela solicitação, ainda mais se forem ações que ultrapassem mais de um exercício ou mais de uma gestão [...] (Gest3, 2024).

O entrevistado Gest4 (2024) reforça a existência de comitês específicos:

[...] A gente tem um comitê de tecnologia, e aí esse comitê é efetivo. A gente tem a área específica de TI, que é a diretoria de informática do tribunal, e assim, a gente observa constantemente eles investindo nessas políticas de segurança. Recentemente eles atualizaram a política, publicaram essa política, E aí a gente os vê comprando equipamentos, a gente vê, assim, os acessos nossos aos sistemas, é tudo com login e senha, com rastreabilidade, eles sabem quem entrou, quem não entrou, quem acessou, quem não acessou, tem relatório. Todas essas questões, só usuários permitidos é que têm acesso a determinadas informações. O acesso de fora também é controlado, tem

que solicitar para o tribunal, também é mediante login e senha. [...]. Aí às vezes a gente fica até um período com sistemas inoperantes, às vezes até a própria rede inoperante, porque o tribunal sofreu alguma tentativa de ataque e aí eles estão criando novas medidas. Então, assim, a minha percepção, então, é que nós temos, assim, isso bem estruturado dentro do tribunal, a segurança da informação [...] (Gest4, 2024).

Sobre isto, o TCU (2020) recomenda a implementação de comitês e afirma que deve existir um comitê de segurança da informação responsável por debater e formular diretrizes para a segurança da informação em âmbito institucional, propondo a elaboração e a revisão de normas internas relacionadas com a segurança da informação.

Algumas falas dos entrevistados Aud2, Cons1 (2024), revelaram a dificuldade em abordar o tema de segurança da informação com precisão, devido ao seu caráter técnico.

[...] então eu não sei te falar, mas existe essa preocupação e existe uma equipe de olho nisso, para que realmente todo o trabalho seja um trabalho de sigilo, que não vaze informação e que proteja tanto o profissional quanto o jurisdicionado [...] (Aud2, 2024).

[...] Para mim, é bastante difícil falar sobre isso, porque eu tenho a preocupação, [...], e o que eu ouço da informática é que eles estão sempre melhorando e tal, investindo nisso, investindo tempo, investindo naquilo em técnica, coisa que eu não sei falar sobre isso. Eu só sei me preocupar. Eu sei que a gente tem que ter preocupação. E eu tenho que confiar no que eles me respondem. Então, agora, se está sendo, se é realmente efetivo, eu não consigo te dizer. Me parece que sim, porque vem cumprindo o seu papel, porque nunca teve problema. Nunca tivemos problema [...] (Cons1, 2024).

Muitos entrevistados reconhecem a importância do assunto e demonstram compreensão sobre os principais conceitos, como proteção de dados, controle de acesso e o papel da LGPD, mas alguns admitem desconhecimento detalhado sobre as ferramentas e processos técnicos específicos empregados pela equipe de TI.

A fala do entrevistado Serv1 (2024) aborda o impacto das mudanças de gestão na continuidade das práticas de segurança, mencionando que a transição de equipes pode dificultar o processo.

[...] Isso a gente percebe. É algo que é um pouco difícil porque a segurança da informação é cara, não é barata, equipamentos e tudo, mas o tribunal realmente tem se esforçado para ter essa segurança [...]. A cada gestão o interesse fica maior porque hoje tudo está dentro, tudo, se acontecer algo perde tudo, deixa de trabalhar. [...] Existe muita capacitação, muita vontade de fazer a coisa certa. [...] Só que tem um problema. Sempre que muda a gestão, a cada dois anos, a equipe muda. Então aí volta e aí as cabeças mudam. [...] parece sempre estar começando zero. Por mais que existe muita capacitação, mas ainda tem isso porque entram novos servidores e aí tem que começar do zero [...] (Serv1, 2024).

A percepção dos entrevistados sobre a Tecnologia da Informação e a Segurança da Informação no TCETO revela uma evolução significativa nas práticas adotadas pela

organização para proteger dados sensíveis e garantir a integridade das informações. Observa-se um esforço contínuo para implementar políticas e treinamentos que conscientizem os colaboradores sobre a importância da segurança de dados, em especial após a adoção de normas voltadas à proteção de informações pessoais, como a LGPD.

Os investimentos em infraestrutura tecnológica e a criação de comitês específicos para gerenciar a segurança da informação são destacados como postos-chave para fortalecer a governança de TI no Tribunal.

Apesar desse progresso, alguns entrevistados relatam dificuldades para discutir o tema com profundidade, devido à complexidade técnica envolvida, e mencionam desafios relacionados à continuidade das práticas de segurança devido à rotatividade de equipes e mudanças de gestão.

A falta de conhecimento técnico pode ter contribuído para uma percepção limitada da real situação da governança de TI e segurança da informação no TCETO, refletida no Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação, onde o TCETO alcançou somente 37%, conforme discutido na seção 4.1.9.

A seguir, a seção 4.2.6, traz as percepções dos entrevistados sobre as Contratações Públicas realizadas pelo TCETO.

4.2.6 Percepção sobre as Contratações Públicas realizadas pelo TCETO

A Lei 14.133/2021, conhecida como a nova lei de licitações, atribuiu à alta administração dos órgãos e entidades da Administração Pública a responsabilidade pela governança das contratações, com processos e estruturas necessários para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos (TCU,2024).

A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.(Brasil, 2021)

Sobre isso, diversos entrevistados mencionaram a existência de um processo de contratações estruturado, que abrange desde a abertura do processo até a sua finalização e o cumprimento rigoroso da Lei 14.133/2021. Gest1 (2024), resume o fluxo das contratações:

[...] Eu vou te falar em relação aos produtos que a gente, de fato, consome aqui. [...] tem abertura de um processo, inicia com um documento de formalização da demanda, na sequência são produzidos os demais artefatos, tudo seguindo hoje a nova lei de licitação. Então o processo ele transcorre, ele tramita de acordo com as normativas internas e também a legislação maior. E é tudo feito dentro dessa legalidade. Ele tramita pelos setores que ser responsáveis e até chegar na análise do controle interno, a validação do controle, jurídico, até a publicação do extrato da contratação. [...] Geralmente quando tem uma situação que não está adequada, pode estar ferindo a normativa, a gente tem uma comunicação muito aberta e muito alinhada. com as outras unidades. Então, a gente tem essa liberdade. Por exemplo, quando eu produzo um artefato aqui, eu faço contato com o jurídico, faço contato com o controle interno e com a área de administração e falo assim, avalia pra mim esse meu documento antes de apontar os erros, né? E aí, eles retornam pra mim e eu faço as adequações e mando [...] (Gest1, 2024).

A fala do entrevistado Gest2 (2024), reforça o entendimento sobre a importância do fluxo para o processo de contratações estabelecido pelo TCETO:

[...] Bom, aqui, como eu disse, os processos aqui no tribunal de contratações, nós estamos desde o início de 2023 já, operando só com a 14.133, [...] além disso, nós temos um fluxo estabelecido. Um fluxo estabelecido de tramitação. Esse fluxo, ele é desenhado em conjunto com todas as áreas por onde tramita esse processo, que são responsáveis por alguma ação dentro desse processo. desse processo. [...] Então, assim, o processo de contratação, ele é muito bem delineado no âmbito do tribunal. Tem todo, vamos dizer, o passo a passo e todas as questões têm que ser observadas. Além disso, só para analisar a questão da regularidade da contratação, da adequação dos instrumentos, eles passam pelo menos por três setores antes da presidência antes da gente chegar, publicar o edital de licitação, antes de fazer qualquer contratação, que é uma análise preliminar feita sobre a adequação dos artefatos, a aderência desses artefatos à norma, depois passa pela assessoria jurídica, que também manifesta [...], e passa pelo controle interno, e aí ainda vai para a presidência. Então, assim, é igual eu te falei, às vezes acaba sendo um pouco mais extensa a tramitação, mas é com esse objetivo de garantir a máxima aderência desses processos de contratação, que a gente veja que não deixa passar nenhum tipo de restrição competitiva, [...] nós como órgão de controle a gente fiscaliza todos os municípios. Então os municípios acabam pegando a gente como exemplo para muita coisa [...] (Gest2, 2024).

O entrevistado Gest3 (2024), relata a sua percepção com o processo de contratações:

[...] nós temos uma normativa que fala desse fluxo. Então, ele é todo desenhado, nós temos a regulamentação da 14.133. Então, a demanda, ela tem que surgir com o documento de formalização da demanda. Então, neste momento, já tem que ser apresentado todos os artefatos, juntamente com o mapa de risco, tá. E aí, a gente tem o processo de conferência. [...] Então, esse processo de controle, ele é bem desenhado aqui no Tribunal de Contas. Até agora, não tive nenhuma frustração [...] (Gest3, 2024).

A fala do entrevistado Gest4 (2024), descreve a percepção sobre a efetividade do processo de contratações no TCETO:

[...] A gente tem um fluxo de processos bem definidos para essa contratação, que segue todo aquele ritual, desde o levantamento da necessidade, cotação de preços, o procedimento licitatório, os pareceres todos necessários. Nós temos também um sistema de controle interno efetivo implantado, que nesse processo específico eles

atuam assim concomitantemente nas fases eles acompanham desde as elaborações dos editais para as aquisições até o efetivo pagamento. Aí temos o controle na hora da elaboração dos editais [...], tanto na unidade administrativa, quanto o controle interno lá, a unidade que audita [...], mas, assim, eu vejo como efetivo. A gente não tem denúncias, assim, nessa área, porque a gente tem sistema de ouvidoria, e no sistema de ouvidoria a gente recebe tanto demandas internas quanto externas. E é tudo publicado no boletim oficial, então eu vejo assim, nós temos estrutura para todas as fases do processo. e controle de risco, é um dos processos que a gente tem controle de risco, então assim, eu vejo como efetivo [...] (Gest4, 2024).

Cabe mencionar que as contratações realizadas pelo TCETO assumem um papel importante, pois o tribunal deve servir como referência de conformidade para os órgãos jurisdicionados que fiscaliza. Sendo responsável por avaliar a regularidade e eficiência das contratações realizadas por outras entidades públicas, é imperativo que o tribunal possua práticas efetivas de governança nas contratações.

Outro tema recomendado pelo TCU (2020) gira em torno do desenvolvimento da capacidade da área de contratações, que envolve a definição dos perfis profissionais desejados para gestores e colaboradores que atuam no processo de contratações. Para o entrevistado Aud1 (2024) o TCETO tem investido em capacitação contínua para os servidores envolvidos nos processos de contratação, incluindo a participação em congressos e cursos especializados, reforçando o compromisso com a conformidade e eficiência dos processos.

[...] os funcionários da área administrativa, eles também são capacitados, manda para cursos em outros estados, tem muito isso também, eu, por exemplo, esse ano, eu fui já nos quatro eventos, curso, nós temos representante de Instituto Brasileiro de Auditoria de Obras Públicas, que faz desenvolvimento de trabalho [...] (Aud1, 2024).

Para o entrevistado Aud2 (2024) os processos de contratações no TCETO são eficazes e transparentes:

[...] Nós temos um setor de licitação [...] eu acho que é super transparente, super confiável e transparente. Eu vejo assim o trabalho deles [...] (Aud2, 2024).

A burocracia é vista como um desafio inevitável (Serv1, 2024), especialmente com a nova Lei 14.133, que adiciona complexidade ao processo.

[...] É burocrático. Bem burocrático. E aí a gente não tem como fugir, né? Muito, porque tem que seguir tudo. Agora com a nova lei de licitação também [...] (Aud1, 2024).

Para o TCU (2024) o propósito da governança não é, nem poderia ser, a criação de mais controles e de mais burocracia. Ao contrário, a governança provê formas de descobrir oportunidades de remover controles desnecessários, que se tornam empecilhos à entrega de resultados, pois seu objetivo é a melhoria do desempenho da organização para a geração de

valor. Por isso, a mera adoção burocrática de práticas, sem foco nos resultados, não conduz à boa governança e nem condiz com ela. Todas as práticas de governança servem para criar contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade.

A análise das falas dos entrevistados sobre as contratações públicas realizadas pelo TCETO evidencia a percepção de compromisso com a legalidade, transparência e eficiência nos processos de aquisição. A criação de um fluxo estruturado e rigorosamente desenhado, e à Lei 14.133, reflete o empenho do tribunal em garantir que cada etapa seja meticulosamente observada, com validações realizadas pelo controle interno, jurídico e assessoria especializada.

Esse compromisso é ainda reforçado por investimentos em capacitação contínua, preparando os servidores para conduzirem as contratações de acordo com as melhores práticas e padrões de conformidade. Apesar da percepção positiva quanto à transparência e eficácia do processo de contratações, os entrevistados apontam que a burocracia é um desafio inevitável, intensificado pelas exigências da nova legislação.

Apesar do reconhecimento da estrutura e do fluxo bem definidos no processo de contratações, conforme destacado pelos entrevistados, o Índice de Governança e Gestão de Contratações – iGovContratações com 39% (faixa inicial), debatido na seção 4.1.11, reflete a necessidade de aprimoramentos significativos, especialmente nas áreas de integridade e sustentabilidade das contratações.

A visão dos entrevistados aponta o compromisso com a conformidade e transparência, mas a baixa pontuação no indicador revela lacunas na formalização de políticas e na implementação de controles para prevenção de fraudes e práticas antiéticas.

A seção 4.2.7, a seguir, examinará as percepções dos entrevistados sobre a Gestão Orçamentária e Financeira no TCETO.

4.2.7 Percepção sobre a Gestão Orçamentária e Financeira no TCETO.

Nesta seção, serão apresentadas as percepções dos entrevistados sobre a gestão orçamentária e financeira do TCETO.

Inicialmente, cabe destacar, que no tocante à *accountability* pública um tribunal de contas que adota boas práticas de governança e gestão orçamentária não só melhora seu desempenho, como também fortalece sua autoridade e confiança perante os entes jurisdicionados e cidadãos.

A OCDE (2014) destaca que a governança orçamentária se refere aos processos, leis, estruturas e instituições postas em prática para garantir que o sistema orçamentário atenda a seus múltiplos objetivos de uma maneira sustentável e duradoura.

Sobre processos e estruturas de governança orçamentária, os entrevistados mencionam o uso de sistemas, existência de comitês e assessorias que fazem o acompanhamento das execuções orçamentárias do TCETO. A fala do entrevistado Gest1 (2024), deixa claro a percepção sobre a existência de instâncias de monitoramento do orçamento:

[...] Nós temos um comitê aqui, que é responsável por acompanhar a execução do orçamento. Nós temos a assessoria de planejamento que controla isso e nós temos também designados por departamentos, o gerente de ação. Aí eles são responsáveis pela execução, pelo planejamento, faz-se um planejamento anual para os gastos e aí o gerente da ação ele fica responsável por aquela fração que é destinado ao departamento e ele conduz da forma que ele acha conveniente, mas o Tribunal de Contas [...] juntamente com a presidência, acompanha diariamente essa execução. Nós temos um sistema aqui interno que se chama Sistema Planeja. Aí dentro do Sistema Planeja vem detalhando também todas essas ações, a natureza delas, especificando tudo [...]. Nós temos as reuniões voltadas para os gerentes, juntamente com a presidência. Aí eles fazem o levantamento, apontam os pontos fortes, os pontos fracos, sugerem o que deve fazer para se adequar. [...] (Gest1, 2024).

O entrevistado Gest2 (2024), cita a forma adotada pelo TCETO para monitorar o orçamento da organização:

[...] Aqui no tribunal a gente faz isso mensalmente. Todos os meses aqui para cada ação orçamentária nós temos um gerente de ação, um gerente que cuida, por exemplo, que acompanha de perto execução das atividades. [...] isso é uma determinação da atual gestão do presidente, [...] que todas as ações tivessem execução e que essa execução chegasse o mais próximo possível 100%. Por quê? Porque se você planejou, porque você necessitava. Então, qual a razão de você não ter executado? Então, assim, sempre, todo mês, a gente tem que ir lá, a gente senta nessa comissão e é apresentado, por exemplo, o resultado da ação. [...] Ah, mas chegou no final do ano e essa ação só teve 20%. Por que teve só 20% de execução? Tinha planejado lá no início do ano. Ah, porque não deu tempo. Mas por que não deu tempo? Entendeu? Então, quando a gente tem essa obrigação de todo mês ir lá prestar conta da sua execução, da sua ação, para você dizer quais as medidas que você está tomando para executar aquilo que foi planejado, no final acaba sendo muito efetivo. [...] (Gest2, 2024).

O entrevistado Gest3 (2024), corrobora com esta percepção sobre a metodologia de acompanhamento orçamentário no TCETO:

[...] Atualmente a gestão implantou uma metodologia de acompanhamento mensal da execução orçamentária financeira. Então, inicialmente, eu achava muito chato, porque todo mês você tinha que ir lá, você tinha que fazer uma reunião. Só que, ao longo do exercício, eu achei muito interessante, porque aqui nós temos várias ações. Cada ação tem o seu gerente. E tem uma ação, por exemplo, que já quatro meses e não teve nenhuma execução. Então, na reunião, aí a pessoa vai ter que apresentar a justificativa, mas isso tem que ter uma justificativa no processo, do porquê que não teve execução. Sim, o monitoramento do orçamento está ao longo do exercício. Nessas reuniões também, se precisar, são feitos ajustes [...] (Gest3, 2024).

Ainda sobre a questão orçamentária, o entrevistado Gest4 (2024) destaca outras instâncias que realizam o monitoramento:

[...] A gente tem a assessoria de planejamento, no nível mais macro [...] temos a unidade específica vinculada à Diretoria Geral de Administração e Finanças. [...] tanto o planejamento quanto a execução, ela ocorre ali conforme o fluxo definido no SIAF e temos sistemas de controle interno também. O sistema de controle interno, ele atua no acompanhamento. Então, assim, para que as ações tenham uma boa execução, tenham gerentes, de metas, tem os gerentes de projetos que estão sempre guardando para que aquela pública ali que foi planejada, um orçamento, para que ela seja efetivamente executada. Porque orçamento que não é executado é complicado para o órgão, porque aí no ano seguinte o orçamento vem menor. [...] Nessa área, a gente tem servidores, assim, que já estão há muito tempo trabalhando nisso [...] (Gest4, 2024).

As falas dos entrevistados referenciam uma estrutura de governança e monitoramento orçamentário no TCETO, evidenciando o uso de sistemas, comitês e uma metodologia de acompanhamento contínuo da execução orçamentária. A estrutura descrita inclui comitês específicos e assessorias que desempenham papéis fundamentais na supervisão das ações orçamentárias e financeiras. Parte inferior do formulário

As percepções dos entrevistados sobre a gestão orçamentária e financeira do TCETO, com destaque para o acompanhamento contínuo e a supervisão rigorosa dos gastos, refletem o desempenho positivo alcançado no Índice de Governança e Gestão Orçamentárias (iGovOrcament), que atingiu 88% e foi classificado na faixa "aprimorada", conforme discutido na seção 4.1.13.

Na seção 4.2.8, a seguir, serão detalhadas as percepções dos entrevistados quanto à Gestão da Sustentabilidade Ambiental no TCETO.

4.2.8 Percepção sobre a Gestão da Sustentabilidade Ambiental no TCETO.

No contexto de boa governança, é imprescindível integrar os aspectos ambientais, alinhando-se às melhores práticas internacionais que consideram a boa governança como indissociável dos critérios ambientais e sociais. Dessa forma, conhecer a percepção dos entrevistados sobre essas questões permite uma compreensão mais ampla das práticas de sustentabilidade adotadas e dos desafios enfrentados pelo TCETO.

Sobre a sustentabilidade ambiental, os entrevistados destacaram ações específicas de sustentabilidade implementadas pelo TCETO, como a instalação de contêineres para coleta de

resíduos sólidos, redução de papel, eliminação de copos plásticos e uso de squeezes. A fala do entrevistado Gest1 (2024), cita tais ações:

[...] o Tribunal de Contas tem essas políticas, inclusive foi feita uma parceria, agora não sei te afirmar porque me falhou a memória, mas foi uma parceria com uma secretaria, eu creio que tenha sido o meio ambiente para colocar essas coletas aqui de resíduos sólidos, é coleta mesmo, esses contêinerzinhos, e o Tribunal de Contas deu essa atenção muito especial em relação a isso. [...] porque cada gestão prioriza, né? Mas, teve uma época que nós usávamos aqui [...] um squeeze, sabe? Cada um, não tinha copo plástico aqui, era preocupação com o meio ambiente. O tribunal também tá sempre promovendo, já teve palestra, já teve curso, treinamento sobre a questão dos resíduos sólidos, né, no contexto geral. E assim, a preocupação, sim, é grande em relação à fiscalização e à doação interna também, em relação aos servidores aqui, membros, sobre o meio ambiente [...] (Gest1, 2024).

Sobre a sustentabilidade ambiental, o entrevistado Aud1 (2024), relata a sua percepção sobre as ações realizadas pelo TCETO:

[...] Olha, nós temos um trabalho educativo [...]. Mas o Tribunal faz sempre ações em relação à interna. Ele sempre faz ações em relação à sustentabilidade. Eu me lembro, eu consegui participar, o Tribunal comprava água mineral, tinha freezer em todas as salas, frigobar, vamos dizer assim, com água, copo e tudo. Hoje, nós já não temos água, nós temos filtro. Então, diminuiu já essa questão de plástico. Ele distribuiu copos para todos os funcionários, para minimizar o uso de copos descartáveis. E assim como em relação a cópias, papel, o próprio sistema ajudou a usarmos bem menos, mas ele também tirou todas as copiadoras de dentro das salas, então são copiadoras setorizadas, você tira, você vai lá, busca. Então assim, e isso, nós temos uma economia de gastos e também nós temos uma participação em relação a essa questão do meio ambiente. Essa parte dos lixões, temos um trabalho muito grande, um trabalho muito importante que o tribunal vem desenvolvendo há dois, três anos, em relação a forçar, a criar normas junto com o governo do estado, junto com as prefeituras, de fazer mesmo simpósios, de fazer reuniões de instrução normativa para recebimento de tanto recebimento de recurso e boa aplicação desses recursos para que a gente minimize e praticamente zere essa questão de lixões nos municípios do estado [...] (Aud1, 2024).

O entrevistado Serv2 (2024), relata a iniciativa do TCETO sobre a redução no uso de copos descartáveis:

[...] Nós temos uma ação, nós temos um programa de qualidade de vida, que eu também não estou mais participando, mas nesse programa de qualidade de vida nós tínhamos uma ação de sustentabilidade e o primeiro trabalho que foi executado foi a época que houve uma diminuição muito grande no uso de copos descartáveis, que foram distribuídas canecas próprias para o servidor. Depois, nós trabalhamos muito com a questão da reciclagem, papéis, outros materiais que poderiam ter uma associação. O tribunal trabalhou muito em parceria e outros projetos voltados mesmo para sustentabilidade. [...] (Serv2, 2024).

O entrevistado Gest4 (2024), corrobora e cita iniciativas de sustentabilidade ambiental implementadas pelo TCETO:

[...] Nós temos metas no plano estratégico, ações, e aí tem programas específicos. Esse ano, o que que eu percebi [...]. a questão da seletividade do lixo. A gente tá coletando

lixo e descartando lixo de forma adequada. E como assim a gente tem cartucho e tem essas coisas assim. Nós temos serviço de saúde lá dentro do tribunal, então tem também essas coisas que descartar de maneira correta. E a gente tem dois engenheiros ambientais e aí eles são envolvidos com essa área tanto de fiscalização quanto dessa área interna do tribunal. E aí, assim, o tribunal implantou o processo eletrônico, então a gente já gasta muito pouco papel, já tem algum tempo. Antigamente, a gente gastava muito com vasilhames de água, de água mineral. O tribunal implantou, a gente tem bebedouros em todos os andares, incentiva o uso para que cada servidor adote a sua caneca pra evitar essa quantidade de plástico. Tem gestões que priorizam o papel reciclável. Hoje não é nem tanto a nossa realidade porque, assim, como praticamente tudo que a gente faz eletrônico, então assim, reduziu demais a necessidade do papel, mas assim, quando você recebe, às vezes você ainda recebe, por exemplo, de dia do aniversário, o presidente manda lá um cartãozinho, aí vem lá no papel reciclável [...] então, assim, isso também é de gestão. Tem gestão que ela é mais proativa no sentido, assim, de promover sensibilizações, por exemplo, tem gestões que têm capacitações específicas pra isso. Tem gestões que têm em palestras específicas para isso. Mas, essa questão [...] da coleta do lixo seletivo e do descarte, ela já tem muito tempo, ela já é efetiva. Essa do papel também reciclável já é efetiva, o processo eletrônico ele já é desde 2012. [...] A nossa biblioteca, tem hoje um acervo muito maior de livros, de e-books, do que físicos. Não investe muito mais no livro físico. Então assim, a biblioteca, você chega lá, ela tem um número hoje reduzido de livros. É os livros que a gente tinha já há mais tempo. O incentivo é para que a gente utilize os e-books da biblioteca que eu penso que é uma ação também que contribui. [...] (Gest4, 2024).

O entrevistado Gest2 (2024) relatou a inclusão de ações de sustentabilidade no orçamento do TCETO, destacando que, embora o tribunal tenha feito avanços nessa área, ainda adota uma abordagem pontual e isolada.

[...] O tribunal, no ano de 2023, nós até colocamos no orçamento para 2024 uma ação específica tratando de três temas. Acessibilidade, sustentabilidade e qualidade de vida. Então, assim, nós começamos, porque essa também era uma das diretrizes do presidente, que era tratar da sustentabilidade. Trabalhar na questão da sustentabilidade de compras, fazer os projetos de logística sustentável. Nós temos todo um projeto, uma política de sustentabilidade para a gente aplicar no âmbito do tribunal. No entanto, como ficou só por esse ano, e aí nós conseguimos implementar algumas medidas, mas ainda não foi tudo que a gente queria, tudo que a gente almejava, tudo que a gente tinha planejado. Não conseguimos implementar tudo. Por exemplo, fazer o projeto, o plano de logística sustentável. Infelizmente, esse ano não conseguimos finalizar esse processo por conta da falta de recursos financeiros [...] então assim, eu acho que o tribunal avançou muito quando ele criou uma ação específica com recursos e com que tem como objetivo tratar esses três pontos. porque são três pontos que, infelizmente, o tribunal ainda está um tanto quanto deficiente, mas nós já conseguimos implantar algumas medidas, por exemplo, coleta seletiva e algumas ações, mas não no plano mais amplo como a gente havia previsto no início do ano. Mais abrangente, infelizmente, aí nesse momento ainda não. Mas é algo que está previsto e nós já colocamos no orçamento para 2025. Como eu falei nós temos uma ação orçamentária para isso. Nós estamos planejando e isso está no planejamento para 2025 que seja feito. Algo mais abrangente que realmente tem uma efetividade e uma efetividade maior. O que nós temos feito atualmente são ações mais isoladas. [...] (Gest2, 2024).

O entrevistado Gest3 (2024) enfatiza a necessidade de ampliar as iniciativas para construir uma política de sustentabilidade mais abrangente e integrada:

[...] A maioria dos órgãos públicos, por mais que tenha normativas referentes à sustentabilidade ambiental, acaba pecando. Há uns quatro anos, nós tínhamos uma

logística ambiental muito boa, só que o nosso servidor que atuava nesse segmento se aposentou. Então, ele ficou esse buraco aqui no Tribunal de Contas. Mas, atualmente, a gente tem essa preocupação, a gente tem uma parceria com o pessoal o material que possa ser reciclado, eles vêm e retiram aqui. Atualmente, a gente fez a introdução da coleta seletiva, inclusive com uma instalação de depósitos para coletores externos. Internamente, a gente tem isso. Só que falta um pouco para a gente ampliar mais e dar mais efetividade a essa temática. [...] (Gest3, 2024).

As instituições públicas possuem um papel fundamental na transformação social. Para isso tais organizações precisam não só assumir compromissos, mas executar ações que os viabilizem de fato, tornando-se instituições sustentáveis que compatibilizem a cadeia produtiva com a qualidade de vida, de forma integrada ao meio ambiente, processo que pode ser efetivado por meio da sustentabilidade, que se traduz no adequado uso dos recursos naturais, como a água, energia e insumos de forma mais eficiente, bem como reduzir os resíduos e procurar novas soluções que proporcione a regeneração e assim minimizar os riscos ambientais, garantindo a capacidade dos recursos em atender as necessidades das futuras gerações (Silva, 2024).

Observa-se que, embora o tribunal tenha implementado iniciativas como coleta seletiva, redução do uso de papel e plástico e estabelecido parcerias para o descarte sustentável de resíduos, a percepção dos entrevistados revela um entendimento pontual e isolado dessas ações.

Outro fator importante é que durante as entrevistas, nenhum dos entrevistados abordou o tema sobre as compras públicas sustentáveis. O TCU (2024)¹⁸, afirma que ao adotar critérios sustentáveis nas compras públicas, como a preferência por produtos ecologicamente corretos, de baixo impacto ambiental e socialmente responsáveis, é possível estimular a inovação, fortalecer a cadeia produtiva sustentável e contribuir para a preservação do meio ambiente e o bem-estar da sociedade.

Compras públicas sustentáveis é um tema central na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável - ONU, que define os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS. O ODS 12, em particular, aborda o consumo e a produção responsáveis, incentivando governos e instituições a adotar práticas de compras públicas que priorizem critérios ambientais, sociais e econômicos.

No Brasil, esse compromisso é reforçado pelo marco normativo das licitações, a Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021, que inclui entre seus princípios o desenvolvimento nacional sustentável (art. 5º) e estabelece critérios de sustentabilidade como objetivos na contratação pública (art. 11, inc. IV). Essa lei também prevê a sustentabilidade ambiental como parâmetro

¹⁸ Fonte: <https://sites.tcu.gov.br/compras-publicas-sustentaveis/o-que-sao-compras-publicas-sustentaveis.html>

para a definição de remuneração variável vinculada ao desempenho dos contratados (art. 144), incentivando práticas responsáveis em todos os processos de contratação governamental.

Complementarmente, a Lei nº 12.305 de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, direciona a gestão e o descarte de resíduos de forma a minimizar o impacto ambiental, alinhando-se aos princípios globais de sustentabilidade e fortalecendo a base normativa que orienta o Brasil para práticas ambientalmente responsáveis.

A fala dos entrevistados sugere que o TCETO pode ter oportunidades para ampliar suas práticas de sustentabilidade, não apenas nas ações internas, mas também na forma como realiza suas aquisições e contratações e na implementação de políticas mais integradas e de longo prazo, alinhadas às melhores práticas de governança sustentável. A exemplo disto, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, através da Resolução GP nº 17/2022¹⁹ dispôs sobre a sua Política Institucional de Sustentabilidade (PSUS/TCE-SP), que tem por objetivo desenvolver um modelo de gestão socioambiental usando políticas sustentáveis nas rotinas administrativas do TCE-SP, conscientização e sensibilização dos seus jurisdicionados sobre as práticas adotadas pelo Tribunal e divulgação de suas ações e dos resultados alcançados, estimulando a prática de atos sustentáveis.

As percepções dos entrevistados sobre as práticas de sustentabilidade ambiental no TCETO, que enfatizam ações pontuais como a coleta seletiva e a redução do uso de plástico, refletem o desempenho inicial registrado no Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental, conforme discutido na seção 4.1.3. Esse índice, que classificou o TCETO na faixa "inicial" com uma pontuação de 19%, evidencia que, embora algumas iniciativas isoladas estejam em andamento, ainda falta um modelo abrangente e integrado de governança para a sustentabilidade ambiental.

A seguir, serão discutidas as percepções dos entrevistados sobre a Gestão da Sustentabilidade Social no TCETO.

4.2.9 Percepção sobre a Gestão da Sustentabilidade Social no TCETO.

Assim como a sustentabilidade ambiental foi incorporada como um dos temas centrais do iESGo pelo TCU, a dimensão de sustentabilidade social também ocupa uma posição de

¹⁹ Fonte:
<https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/legislacao/RESOLU%C3%87%C3%83O%20GP%20N%C2%BA%2017-2022.pdf>

destaque, visando fortalecer práticas que promovam a inclusão, a acessibilidade e a responsabilidade social no setor público.

No caso do TCETO, a sustentabilidade social na visão dos entrevistados, se manifesta por meio de iniciativas que buscam a inclusão de pessoas com necessidades especiais, combate ao assédio e através de programas que visam melhorar o bem-estar dos servidores. A fala do entrevistado Gest1 (2024) reflete essa visão:

[...] Para nós, internamente, nós temos tem uma preocupação também em relação a sustentabilidade social. Eu diria que hoje, em nível nacional, a preocupação é grande com o aspecto psicológico, mental, do ser humano. [...] Então, nós temos aqui uma unidade específica de atendimento médico, nós temos psicólogos contratados no último concurso, nós temos a equipe médica muito bem constituída para dar esse suporte para os servidores. Fora isso, nós temos um comitê que é voltado também para o assédio moral. Nós temos aqui, já tiveram várias palestras sobre isso [...] Tribunal promove também atividades esportivas para integrar os seus servidores, sensibilizando e tentando incentivar a melhoria da qualidade de vida. Então, tem corridas, tem ciclismo. E agora, por último, que é bem recente, foi sediado aqui o OTC Jalapão, que foi o nome designado para uma competição entre os servidores dos tribunais de contas de todo o Brasil. [...] É um ambiente é saudável, gostoso de trabalhar, porque te dão uma estrutura boa e são sempre preocupados com o maquinário, com o equipamento, com o sistema. [...] (Gest1, 2024).

O entrevistado Cons1 (2024), relata a existência de uma comissão para lidar com o tema de combate ao assédio no TCETO:

[...] Eu acho que é boa, dentro das instituições do Estado, o Tribunal de Contas tem uma bem avançada, mais que qualquer outra, pelo que eu conheço, está bem avançada, até o nosso Agenda Cidadã [...]. A preocupação da gestão, no sentido de se envolver com os problemas da sociedade, de também ver a questão dos servidores, nós temos dentistas, nós temos psicólogos, nós temos fisioterapeutas, que vêm fazendo trabalhos coletivos. Nós temos aqui a questão da nossa comissão de assédio, todas as formas de assédio, discriminação [...] (Cons1, 2024).

Ainda sobre a questão da sustentabilidade social, os entrevistados relatam sobre o programa de qualidade de vida, o foco na primeira infância, cotas nos editais de concurso público e sobre o papel social do TCETO.

Sobre isto, o entrevistado Aud2 (2024), cita o projeto relacionado à primeira infância, entre outros projetos:

[...] a gente adotou a primeira infância, [...] então nós tivemos oficinas de trabalho com conselhos tutelares, conselhos de crianças e adolescentes, com os jurisdicionados para a questão do orçamento, colocar no orçamento a questão da primeira infância. Então assim, o tribunal tem preocupação nisso. É um trabalho didático mesmo [...] O tribunal tem esse cuidado, ele não quer ser só punitivo, na realidade ele quer primeiro ser a visão do tribunal, todos eles, todos os presidentes que estão agora, primeiro ser didático para depois ser punitivo. Então assim, a sustentabilidade social eu acho que envolve isso, você trazer os atores para conscientizar da função dele na sociedade do que que é importante ele fazer, qual é a deficiência dele, [...] então, e o tribunal tem

essa função, ele dá treinamento, ele dá capacitação, ele tá sempre alertando, sempre orientando, sempre falando, dando oportunidade, dando voz. A ouvidoria também eu acho que é a sustentabilidade social porque ele dá voz às pessoas, então ele ouve as demandas e as demandas são repassadas para os setores, os setores vão, tem denúncias que não tem nada a ver, as denúncias é uma [...] a gente tem o bate-papo do TCE [...] é feito um café da manhã, onde as pessoas [...] é feito esse momento para as pessoas se socializarem, para se conhecerem, para saber quem é quem. [...] Nós temos um programa de qualidade de vida, nós temos o serviço médico, nós temos fisioterapeuta, nós temos psicólogo, nós temos atendimento médico. Profissionais médicos e enfermeiros [...] (Aud2, 2024).

O entrevistado Gest4 (2024), também relata o projeto relacionado à primeira infância, como uma iniciativa de sustentabilidade social:

[...] Então, por exemplo assim, nos editais de concurso público, a gente tem uma lei estadual que fala das cotas os quilombolas, os negros. E a gente passou a fiscalizar nos editais do Estado se eles estão utilizando essa prerrogativa. [...]. Então, assim, tanto na área social, de assistência social, quanto na área da educação. Então, assim, desde contribuir para que os municípios tenham orçamento, dotação orçamentária específica, para a primeira infância para que a gente consiga enxergar se no orçamento, [...] tá fazendo uma fiscalização agora, que é uma auditoria profissional, em relação à violência contra a mulher. [...] Então, eu vejo assim, é um processo em evolução, [...] acho que, de 2017 pra cá, crescido. [...] Cada ano a gente consegue evoluir um pouquinho. [...] (Gest4, 2024).

A fala do entrevistado Cons2 (2024), destaca o projeto sobre a primeira infância e o relaciona com a redução da pobreza, como iniciativa importante de sustentabilidade social adotada pelo TCETO:

[...] Tanto com os servidores [...] e com o público externo, em alguma medida. Acho que esse projeto que o presidente desenvolveu da criança, por exemplo, da primeira infância, ele é uma promoção de sustentabilidade na área social, porque a sustentabilidade, ela envolve, o conceito de sustentabilidade, ela envolve a ciência, o comportamento e a técnica. [...] E qual a ideia que está embutida também na sustentabilidade? A redução da pobreza, a uma melhoria na desigualdade, um caminhar no sentido da promoção de uma menor desigualdade. Estamos longe de chegar na igualdade. Mas há, sim, essa preocupação, e acho que também vem sempre melhorando, melhorando, e a gente está caminhando bem. [...] (Cons2, 2024).

O programa de menor aprendiz, agenda cidadã, o apoio aos estagiários, o controle social, além da promoção do papel educativo do tribunal, foi citado pelos entrevistados Serv1 e Aud1 (2024):

[...] Eu acho que já é um pouco mais forte, a social. Não sei se pode considerar quando o tribunal traz o menor aprendiz, os estagiários, de fato, eles são muitas vezes aproveitados. [...] não sei se entra, controle social, mas de trazer, fazer com que os universitários, os estudantes conheçam o papel do tribunal, incentivar, porque a partir do momento que eles estão aqui visitando, conhecendo, é um incentivo para eles continuarem a estudar para alcançar. [...] (Serv1, 2024).

[...] Em relação a isso, [...] hoje nós temos uma um andar lá com a história do Tribunal, e o Tribunal traz convidados para dar uma andada dentro do Tribunal, e vários

profissionais do Tribunal, funcionários, vão contando a história do Tribunal, dando palestras, vêm escolas, vêm alunos, para fazer essa visita. Nós temos vários trabalhos, uma agenda cidadã em relação ao tribunal, que ele pega e vai para os municípios, quando muda a gestão, por exemplo, ou anualmente ele faz uma reunião, ele vai para uma cidade importante, [...] então, assim, é um tribunal de portas abertas e tem várias ações que, onde é convidado a sociedade a participar. [...] (Aud1, 2024)

Sobre a inclusão e responsabilidade social promovida pelo TCETO, as falas dos entrevistados destacaram diversas ações, como a adequação de espaços físicos para pessoas com necessidades especiais, cota para pessoas com deficiência ou neuro divergentes em concursos e contratação de profissionais como psicólogos e médicos para o bem-estar dos servidores (Gest1, Gest4 e Aud2, 2024).

[...] Tem um milhão de aspectos que eu poderia falar, mas vou te dar um exemplo [...] O tribunal recentemente reformulou, reestruturou todo ali o auditório para que ele fosse adequado para receber pessoas com necessidades especiais. Antes nós não tínhamos isso. E assim ele quer fazer em todos os departamentos. Então isso aí já acho que é uma questão que já te responderia [...] (Gest1, 2024).

[...] Assim, o nosso edital atendeu os critérios de cotas, né, para os especiais, [...] para os quilombolas. Não tivemos quilombolas aprovados, mas tivemos pessoas que entraram nas outras cotas. A gente, esse ano, teve um autista que tomou posse. É o primeiro autista servidor do tribunal. A gente já teve, assim, pessoas com deficiência mais física. Mas agora a gente tem um autista A gente tem, o tribunal tem na intranet aquela acessibilidade, para facilitar tanto auditiva como visual. Na parte física, a gente ainda deixa muito a desejar. A acessibilidade do tribunal é bem difícil ainda. Tem projeto pra isso, para melhorar, mas ainda não é efetivo não. É uma coisa para a gente aperfeiçoar [...] (Gest4, 2024).

[...] No concurso, a gente teve vagas [...] então, hoje eu tenho um colega mesmo que é autista [...]. E tem feito algumas campanhas também dentro do tribunal [...] (Aud2, 2024).

É notório que as práticas de sustentabilidade social adotadas pelo TCETO refletem um esforço em proporcionar um ambiente acessível e inclusivo. As iniciativas, como a adaptação de espaços para pessoas com necessidades especiais, a implementação de cotas para pessoas com deficiência nos concursos, e a contratação de psicólogos e médicos para o bem-estar dos servidores, são indicativos do compromisso institucional com o desenvolvimento humano e a igualdade de oportunidades.

A preocupação com a qualidade de vida, a promoção de campanhas de conscientização e o apoio ao desenvolvimento social de grupos vulneráveis demonstram a responsabilidade social que o TCETO assume diante da sociedade.

As percepções dos entrevistados sobre a gestão da sustentabilidade social no TCETO mostram um compromisso com a inclusão, acessibilidade e bem-estar dos servidores, por meio de iniciativas como a adaptação de espaços para pessoas com necessidades especiais, programas

de qualidade de vida e políticas de combate ao assédio. Essas ações refletem um esforço institucional em promover responsabilidade social e inclusão. No entanto, conforme discutido no item 4.1.4, o Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social (iGovSustentSocial) registrou apenas 30%, posicionando o TCETO na faixa "inicial".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar o sistema de governança do TCETO. Para atingir esse objetivo, foram comparados os mecanismos implementados no sistema de governança do TCETO com os parâmetros do indicador iESGo – Índice ESG (Environmental, Social, and Governance) do TCU e adicionalmente, explorou-se a percepção de atores-chaves do TCETO quanto à efetividade e ao alcance das práticas de governança adotadas.

Quanto ao primeiro objetivo específico, constatou-se que o TCETO apresenta avanços em governança, com iniciativas que se alinham aos critérios estabelecidos pelo iESGo. A análise dos indicadores revelou que o TCETO alcançou a faixa "aprimorada", entre 70,01% a 100% em alguns indicadores, com destaque para a Gestão Orçamentária (iGestOrçament, com 90%, e o iGovOrçament, com 88%). A percepção dos entrevistados evidencia uma visão positiva sobre as práticas de gestão orçamentária adotadas pelo TCETO, destacando-se entre os comentários, a realização de um monitoramento mensal do orçamento.

Na faixa "intermediário" (entre 40% a 70%), destacam áreas onde práticas de governança encontram-se em desenvolvimento, mas ainda não atingiram o nível ideal de maturidade. Indicadores como o iESGo (55%), iGG (54%), iGovPub (67%), e iGestPessoas (47%) refletem a necessidade de ajustes para otimizar processos e alinhar-se aos padrões do TCU.

A análise dos indicadores classificados na faixa "inicial" (entre 15% a 39,9%), evidencia temáticas no TCETO que apresentam oportunidades significativas de aprimoramento, especialmente nos campos de sustentabilidade ambiental e social, gestão de pessoas, tecnologia da informação e contratações. Esses índices indicam que as práticas nessas áreas ainda estão em fase inicial e requerem maior atenção para alcançar níveis mais elevados de maturidade.

Nos aspectos de sustentabilidade ambiental e social, os indicadores iES (26%), iGovSustentAmb (19%) e iGovSustentSocial (30%) demonstram que a governança e gestão de práticas sustentáveis ainda estão em estágio inicial, indicando que o TCETO deve intensificar os esforços em políticas e programas que promovam a sustentabilidade de forma mais abrangente e alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e às melhores práticas de ESG.

Na gestão de pessoas, o índice iGovPessoas (36%) indica a necessidade de fortalecimento, no sentido de estabelecer os responsáveis por planejar e gerenciar a força de trabalho, buscar alinhamento com os objetivos de sustentabilidade, e comunicação dos objetivos e metas da gestão de pessoas.

Em tecnologia da informação, os indicadores iGovTI (37%) e iGestTI (24%) apontam que a governança e a gestão da tecnologia e segurança da informação estão em fase inicial. Essa situação revela a necessidade de aprimorar a infraestrutura tecnológica e os processos de segurança, assegurando a integridade e confidencialidade das informações.

O índice iGovContratações (39%) indica que a governança e gestão das contratações públicas no TCETO também estão em uma fase inicial. Embora a gestão de contratações tenha processos estruturados, a governança das contratações necessita de melhorias, especialmente em termos de políticas, acompanhamento estratégico e diretrizes para fortalecer o controle e a transparência das contratações.

Em relação ao segundo objetivo, na percepção dos entrevistados a capacitação contínua oferecida pelo TCETO, foi apontada como um destaque positivo, entretanto, existe a necessidade de criar indicadores claros e específicos para medir a eficácia das capacitações recebidas, enfatizando que, sem esses parâmetros, torna-se difícil avaliar o impacto das ações de capacitação no desempenho dos servidores e, por conseguinte, na melhoria da gestão como um todo.

Como aspecto negativo, os entrevistados destacaram a ausência de critérios claros para a nomeação de servidores, o que, segundo eles, abre espaço para nomeações de cunho político. Esse tipo de prática é visto como prejudicial, pois pode comprometer a imparcialidade e a eficiência do tribunal, além de impactar negativamente o ambiente organizacional ao gerar a percepção de que o mérito e o desempenho não são os principais fatores considerados nas escolhas.

A análise revelou a necessidade de aprimoramento em determinados aspectos, especialmente nas práticas de sustentabilidade social e ambiental, para atender integralmente às exigências do índice ESG. A percepção dos atores-chave entrevistados reforça esses achados, indicando reconhecimento dos progressos institucionais, mas também sugerindo áreas onde o engajamento e a efetividade das práticas de governança podem ser fortalecidos para atingir maior impacto.

Os entrevistados também destacaram preocupações relevantes em relação à interferência política, considerada um fator potencialmente comprometedor para a autonomia e a efetividade do TCETO em suas funções de fiscalização e controle.

Neste estudo foram debatidos inclusive, o modelo atual de composição do conselho do TCE. Atualmente, a legislação prevê que três dos sete conselheiros sejam indicados pelo

governador do estado, e outros quatro pela Assembleia Legislativa, o que evidencia uma significativa influência política na escolha desses cargos.

Essa interferência política traz preocupações, pois a independência institucional é fundamental para garantir julgamentos imparciais e comprometidos com o interesse público. Nesse contexto, discutiu-se a necessidade de uma possível reforma legislativa que fortaleça a independência dos tribunais de contas. Além de assegurar a independência dos tribunais de contas e alinhamento com os ODS e os princípios ESG, essa reforma deve visualizar a promoção da equidade de gênero na composição do conselho, reduzir influências externas e fortalecer o papel fiscalizador dos tribunais.

A descontinuidade de projetos no TCETO, foi mencionada por diversos entrevistados, especialmente devido às mudanças de gestão que ocorrem a cada dois anos. Esse ciclo curto de liderança impacta negativamente a continuidade e o desenvolvimento de iniciativas estratégicas, pois muitos projetos que estão em andamento ou em fase inicial acabam sendo interrompidos ou redirecionados com a entrada de novos gestores, que frequentemente priorizam suas próprias agendas.

Apesar dos avanços alcançados pelo TCETO em suas práticas de governança, a ausência do Conselho de Governança Institucional - CGI, previsto na Resolução Administrativa nº 6 desde 2019, continua sendo uma lacuna significativa. Esse conselho, que deveria ser composto por representantes da sociedade civil, setores produtivos, governamentais e não governamentais, além de veículos de comunicação, sindicatos e associações representativas dos servidores e autoridades do Tribunal, assim como entidades de controle social organizado, teria um papel estratégico na governança institucional. Sua implementação poderia fortalecer a participação popular, alinhar o Tribunal às melhores práticas recomendadas e promover maior transparência. Além disso, o CGI seria fundamental para integrar políticas de governança, reduzir assimetrias informacionais e mitigar riscos institucionais, consolidando o TCETO como referência em accountability e boa governança.

Ainda sobre a participação popular, o estudo, demonstrou práticas do TCETO que merecem atenção, especialmente no contexto do governo aberto. Estas limitações contrastam com os princípios da Open Government Partnership (OGP), que destaca a participação popular como um dos pilares essenciais para a construção de governos mais transparentes, responsáveis e responsivos. A OGP reforça que a inclusão ativa de diversos atores sociais no processo de formulação e monitoramento de políticas públicas não apenas fortalece a confiança entre

governo e sociedade, mas também amplia a *accountability*, promovendo um ambiente em que as ações institucionais são mais alinhadas às necessidades e expectativas da população.

Este princípio da “participação popular” suscita um debate sobre a relação entre democracia e os mecanismos de controle, destacando como esses mecanismos podem tanto fortalecer quanto comprometer o sistema democrático. Quando alinhados aos princípios da OGP, os mecanismos de controle se tornam ferramentas essenciais para garantir a transparência, a inclusão e a equidade nas ações institucionais. Contudo, a ausência de estruturas participativas, como o CGI no caso do TCETO, limita o potencial desses mecanismos, enfraquecendo a confiança pública e a *accountability*. O equilíbrio entre “pesos e contrapesos”, deve ser mantido para assegurar que os mecanismos de controle operem em prol do interesse público, evitando que sejam capturados por interesses políticos. Dessa forma, a integração de atores sociais no monitoramento e formulação de políticas públicas não é apenas uma diretriz normativa, mas uma exigência para a consolidação de um sistema democrático.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico deste trabalho, encontra-se no apêndice F a nota técnica com recomendações ao TCETO. Espera-se que essa nota sirva como um norteador estratégico para que a organização possa fortalecer sua governança e consolidar-se como referência para os entes fiscalizados.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas principalmente à natureza dos dados e à metodologia utilizada na avaliação do sistema de governança do TCETO. Em primeiro lugar, o fato de o indicador ser produzido com base nas respostas fornecidas pelas próprias organizações, sem verificação independente da totalidade das informações fornecidas, torna o processo suscetível a imprecisões. O índice depende da autoavaliação e, portanto, os gestores podem fornecer respostas que refletem intenções ou interpretações pessoais, dificultando a verificação da validade dos dados. Assim, não é possível aferir com precisão o nível de erro, uma vez que a totalidade das informações não é submetida a um processo de auditoria ou validação externo.

Outro ponto crítico está na metodologia de construção das perguntas do questionário iESGo, no que compete ao viés na formulação das perguntas, podendo introduzir interpretações implícitas e induzir os respondentes a interpretar as questões de maneiras distintas.

Além disso, uma limitação significativa é a falta de dados comparáveis. Nem todos os tribunais aplicam ou divulgam suas próprias avaliações de governança nos mesmos parâmetros, o que restringe a capacidade de estabelecer comparações diretas e identificar padrões de desempenho.

Por fim, também foi identificada uma limitação no conhecimento técnico dos respondentes, que podem apresentar dificuldades em compreender completamente os termos e conceitos específicos do questionário, o que influencia diretamente a qualidade e a precisão das respostas. A falta de familiaridade com o vocabulário técnico pode resultar em respostas incompletas ou imprecisas, comprometendo a validade dos dados coletados e, conseqüentemente, as conclusões da pesquisa.

Para futuras pesquisas, recomenda-se aprofundar a análise dos sistemas de governança nos Tribunais de Contas em diferentes estados, possibilitando comparações regionais e identificando práticas inovadoras que possam servir de referência para o aprimoramento dos órgãos públicos.

Investigações futuras também poderiam empregar metodologias mistas, combinando a autoavaliação dos indicadores com auditorias independentes, a fim de reduzir o viés e aumentar a validade dos dados. Outra sugestão é desenvolver estudos longitudinais que acompanhem a evolução dos índices ao longo do tempo, permitindo avaliar o impacto de políticas específicas de governança e identificar tendências. Além disso, recomenda-se a análise detalhada da percepção dos gestores e servidores em relação aos critérios de nomeação e à independência institucional, explorando o impacto de fatores políticos sobre a governança.

REFERÊNCIAS

ARCHAMBAULT, E.; CAMPBELL, D.; GINGRAS, Y.; LARIVIÈRE, V. Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of Science and Scopus. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 60, n. 7, p. 1320-1326, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 22313: 2020** Segurança e resiliência: sistema de gestão de continuidade de negócios, orientações para o uso da ABNT NBR ISO 22301. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/pnm.aspx?Q=OVIIIOUVzQUhJdVJqUzkySVpsUXB5OGtOWXg0MEhpci9FNnBCYjNjZG1jYz0=>. Acesso em: 6 nov. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 20400: 2017** compras sustentáveis: diretrizes. 1. ed. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/pnm.aspx?Q=dnBJaE5wNHdOVzIuc3dFNINIWElzZWxDNmVNTkliVG1UR1JXalRwczdHMD0=>. Acesso em: 6 nov. 2024.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNADJER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo, Pioneira, 2001.

ALMEIDA, L.A.; GOMES, R.C. Processo das políticas públicas: revisão de literatura, reflexões teóricas e apontamentos para futuras pesquisas. **Cadernos Ebape.br**, v. 16, p. 444-455, 2018.

AL-MASRI, R.A; CHENOWETH, J.; MURPHY, R.J. Exploring the status quo of water-energy nexus policies and governance in Jordan. **Environmental Science & Policy**, v. 100, p. 192-204, 2019.

AMORIM, D.A.; OLIVEIRA, N.B.M. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **RAGC**, v. 10, n. 43, 2022.

ANDERSON, J.E. **Public policymaking: an introduction**. 7. ed. Cengage Learning, 2014.

ANDRADE, G.A. **Estrutura organizacional do tribunal de contas do estado do Ceará à luz da teoria das cinco configurações de mintzberg**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

ASSOCIAÇÃO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS. **Resolução 12/ 2018**: aprova as diretrizes de controle externo ATRICON nº 3303/2018 relacionadas à temática “governança nos tribunais de contas”. Brasília: Atricon, 2018. Disponível em: <http://qatc.atricon.org.br/wp-content/uploads/2019/03/Resolucao-Atricon-12-2018-Diretrizes-3303-Governanca.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

_____. **Ação do TCETO pela primeira infância é modelo para outros tribunais de contas**. 2023. Disponível em: <https://atricon.org.br/acao-do-TCETO-pela-primeira-infancia-e-modelo-para-outros-tribunais-de-contas/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

AUGUSTO, N.C.; PETIZ JÚNIOR, C.R.L. **A revolução ESG e o papel do compliance público**. 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/coberturas-especiais/innova-e-acao/a-revolucao-esg-e-o-papel-do-compliance-publico>. Acesso em: 27 out. 2024.

AZEVEDO, R.R.; LINO, A.F. O distanciamento entre as normas de auditoria e as práticas nos Tribunais de Contas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 9-27, 2018.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas em survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORGES, L.F.X.; SERRÃO, C.F.B. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

BORGES, M.C.; BESSA, L.F.M. Governo aberto no Brasil: como a instrumentação da ação pública fomentou novas abordagens para a governança da participação social. **Estado, gobierno, gestión pública**, v. 38, p. 11–33, 2022.

BLANCHART, L.R. **O tribunal de contas e seu desenho institucional**: uma análise dos aspectos históricos e fundamentais das cortes de contas e dos pontos críticos para o fortalecimento da sua atuação. 2021. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2021.

BLOCH, M. **Feudal society**. Routledge, 2014.

BORALI, N. **Controle externo, partidos e regras informais nos tribunais de contas**: o caso do tribunal de contas do estado de São Paulo. 2022. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022.

BUTA, B.O.; TEIXEIRA, M.A.C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 370-395, 2020.

BRACHO, T. Políticas baseadas en evidencia: la política pública como acción informada e objeto de investigación. In: MERINO, M.; CEJUDO, G.M. **Problemas, decisions y soluciones**. México: FCE/CIDE, 2010.

BRASIL. Constituição de 1891. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2023]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm. Acesso em: 21 mai. 2023.

_____. Constituição de 1934. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2023]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 21 mai. 2023.

_____. Constituição de 1967. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2023]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 21 mai. 2023.

_____. **Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 22 mai. 2023.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016.** Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em ciências humanas e sociais. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2023]. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 23/10/2024

_____. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, institui a lei de licitações e contratos administrativos. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 25 out. 2024.

_____. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, institui a política nacional de resíduos sólidos. **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 3 ago. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm. Acesso em: 25 out. 2024.

_____. Controladoria Geral da União. Guia de Contratações Sustentáveis. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-de-contratacoes-sustentaveis-set-2023.pdf>. Acesso em 25 out. 2024.

_____. Advocacia-Geral da União. **Guia de contratações sustentáveis.** Brasília: AGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-de-contratacoes-sustentaveis-set-2023.pdf>. Acesso em: Acesso em 25 out. 2024.

_____. Lei n.º 12.813, de 16 de maio de 2013, dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impede a atividade de ex-servidor em áreas que possam prejudicar a integridade das políticas públicas. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm. Acesso em: 7 nov. 2024.

BRYMAN, A.; HARLEY, B.; BELL, E. **Business research methods.** Oxford University Press, 2022.

BORZEL, T.A.; PANKE, D. Network governance: effective and legitimate? In: SORENSEN, E.; TORFING, J. **Theories of Democratic Network Governance.** New York: Palgrave Macmillan, 2007.

CAMARGO, B.H.F. Abordagem constitucional dos tribunais de contas: uma análise acerca da evolução de suas competências para alcance da avaliação qualitativa. **Revista Controle: Doutrinas e artigos,** v. 18, n. 1, p. 342-376, 2020.

CAPELLA, A.C.N. **Formulação de políticas públicas.** Brasília: Enap, 2018.

CAPELARI, M.G.M. *et al.* Formulation of Public Policies: governance reasons for the low efficiency in the Brasília solar program. **Fronteiras**, v.1, p. 126-136. 2022.

CARVALHO, A.L.S. **O papel do tribunal de contas a partir do paradigma da sustentabilidade: análise da realidade vivenciada no estado de Rondônia.** 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2019.

CASTRO, D.A.S. N. **Governança e gestão dos tribunais de contas estaduais e do Distrito Federal.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

CENTOBELLI, P; CERCHIONE, R; ESPOSITO, E. Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. **Sustainability (Switzerland)**, v. 9, n. 3, p. 1–19, 2017.

COLOGNESE, S.A.; MELO, J.L.B. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**, v. 9, Porto Alegre: UFRGS, 1998.

COTA A.C. The influence of international governance bodies on mexican water policy. **Norteamérica**, v. 13, n. 2, p. 85-109, 2018.

COSTA, F.G.; NASCIMENTO, E.L. Tribunais de contas: um olhar histórico e crítico. **Revista Controle: Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 3, p. 125-142, 2017.

COSTA, C.M.A. **A influência do controle externo sobre a reformulação de políticas públicas educacionais.** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito, Governança e Políticas Públicas Instituição de Ensino) - Universidade Salvador, Salvador, 2018.

CRESWELL, J.W. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.

DALMORO, M.; VIEIRA, K.M. Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DAVIDSON, E.J. **Evaluation methodology basics.** Thousand Oaks: Sage, 2005.

DE PAULA, F.M.P. **Tribunal de contas como órgão de materialização da sustentabilidade do estado a partir da indução de boas práticas na governança pública.** 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2019.

DE LACERDA, L. B. N.; DA SILVA, C. M. Participação popular no contexto da governança local. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 9, p. 16284-16296, 2019.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (org). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BENEDICTO, S.C. *et al.* Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

DINIZ, E. Globalização, reforma do estado e teoria democrática contemporânea. São Paulo: **São Paulo em Perspectiva**, 2001.

DI GIULIO, M.; VECCHI, G. How “institutionalization” can work. Structuring governance for digital transformation in Italy. **Review of Policy Research**, v. 40, n. 3, p. 406-432, 2023.

DYE, T.D. **Understanding public policy**: englewood cliffs, N.J.: PrenticeHall. 1984.

_____. **Understanding public policy**. 14. ed. Pearson, 2013.

DOYLE, W. **The french revolution**: a very short introduction. Oxford Paperbacks, 2001.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Governança, gestão de riscos e integridade**: guia prático para organizações públicas. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

ESPINOLA, D.A. **Para que (m) serve a governança pública?** Uma análise a partir da implementação da política de governança na Funasa. Brasília: ENAP, 2021.

FARIA, C.A.P; SANCHES, A. E. **Mapeamento e caracterização do movimento das políticas públicas baseadas em evidências no Brasil**. Brasília: IPEA, 2022.

FARIAS, P.M. Revisão sistemática da literatura: contributo para um novo paradigma investigativo. metodologia e procedimentos na área das ciências da educação. Aplicação prática aos temas desenvolvimento profissional docente e inovação educativa com tecnologias digitais. 1. ed. **Whitebooks**, Santo Tirso: Portugal, 2016.

FELLMETH, A; MCINERNEY-LANKFORD, S. International human rights law and the concept of good governance. **Human Rights Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 1-37, 2022.

FENERICH, F.C., *et al.* Avaliação do impacto das políticas públicas no enfrentamento do COVID-19. **GeSec: Revista de Gestao e Secretariado**, v. 14, n. 2, 2023.

FERREIRA, M. A. *et al.* Gestão de riscos de desastres socioambientais associados a chuvas: desafios de governança na metrópole de São Paulo. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 60, 2022.

FILHO, M. P. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo; 2011.

FILGUEIRAS, F; QUEIROZ, L.F.N. The governance of public policy evaluation systems: policy effectiveness and accountability. **Organizações & Sociedade**, v. 28, p. 208-232, 2021.

FUKUYAMA, F. What is governance? **Governance — An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 26, n. 3, p. 347-368, 2013.

FUKUYAMA, F. Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy. **Farrar, Straus and Giroux**, 2014.

FONSECA, T.N. Nem indicação política, nem cooperação: a importância da autonomia do TCU no controle de recursos públicos federais transferidos aos municípios. **Dados**, v. 62, 2019.

FRANCA, A.C.L.; ALVES, C.L.B.; PINHEIRO, V. F. Política pública na promoção da governança ambiental: reflexões para o Programa Selo Município Verde no estado do Ceará. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**. v. 10, p. 666, 2021.

FRANCO-AZEVEDO, R. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. **ResearchGate**, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281285824_A_Estrategia_de_Triangulacao_Objeticos_Possibilidades_Limitacoes_e_Proximidades_com_o_Pragmatismo. Acesso em: 24 out. 2024.

FRIEDERICK, G.S.S. *et al.* **Governança pública**: a ação do Tribunal de Contas da União e a percepção dos burocratas em um conselho de fiscalização profissional. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

GARCIA, G.P. Indicadores de corrupção e Tribunais de Contas: uma revisão da literatura. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 19, n. 2, p. 97-125, 2021.

GARCEZ, G.S. A participação popular como instrumento de cidadania ativa por meio da governança nas políticas públicas, a fim de garantir o direito ao meio ambiente como elemento do mínimo existencial. **Revista de Direito Sociais e Políticas Públicas**, v. 4, p. 23. 2018.

GATTO, R.A.O. **Governança pública e o controle dos incentivos fiscais pelos tribunais de contas**. 2022. Dissertação (Mestrado em direito político e econômico) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.

GODOI, H. *et al.* Óbices da governança pública e sua influência sobre a atenção à saúde bucal no estado de Santa Catarina, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, 2020.

GONÇALVES, R.S.; BORGES, T.J.G.; GONÇALVES, A.O. Governança pública, evidenciação e amplitude de participação social em conselhos de saúde. **Rev. Evidenciação Contábil e Finanças**, v. 10, n. 1, p. 36-51, 2022.

GONZÁLEZ, D.Y; MARINO, V.J.L. La contribución de la gobernanza a la gestión municipal del déficit habitacional en Cuba. **Cooperativismo y Desarrollo**, v. 10, n. 2, p. 287-310, 2022.

GUNASEKARE, D.U. **Mixed research method as the third research paradigm**: a literature review. SSRN, 2016.

HANSEN, M.H. **The Athenian democracy in the age of Demosthenes**: structure, principles, and ideology. University of Oklahoma Press, 1999.

HALÁSKOVÁ, R; HALÁSKOVÁ, M; POMPA, M. The Effect of Government Expenditures on the Economic and Institutional Dimension of Governance in European Countries. **Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration**, v. 31, n. 1, 2023.

HAMBLETON, R; SWEETING, D; OLIVER, T. Place, power and leadership: Insights from mayoral governance and leadership innovation in Bristol, UK. **Leadership**, v. 18, n. 1, p. 81-101, 2022.

HILL, M. HUPE, P. **Implementing public policy**. 2. ed. New York: SAGE, 2009.

_____. **Implementing public policy**. 4. ed. London: SAGE Publications, 2022.

HUPE, Peter L. The thesis of incongruent implementation: Revisiting Pressman and Wildavsky. **Public Policy and Administration**, v. 26, n. 1, p. 63-80, 2011.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política pública: seus ciclos e subsistemas - uma abordagem integral**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HOOD, W. W.; WILSON, C. S. Informetric studies using databases: Opportunities and challenges. **Scientometrics**, v. 58, p. 587-608, 2003.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. The International Professional Practices Framework – IPPF. **Guia prático: gestão de continuidade de negócios**. Tradução: instituto de auditores internos do Brasil, 2008. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/livro-1-gesto-d-ippf-00000001-12122018093750.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2024.

_____. International Professional Practices Framework – IPPF. **Orientação suplementar, guia prático: aspectos exclusivos da auditoria interna no setor público**, 2019. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/ippf/orientacoes-suplementares>. Acesso em: 7 nov. 2024.

IBE. INSTITUTE OF BUSINESS ETHICS. **Corporate ethics policies and programmes**. UK and Continental Europe Survey, 2016. Disponível em: <https://www.ibe.org.uk/uploads/assets/cf213546-7429-4fee-a25c1feb9719a05b/ibesurveyreportcorporateethicspoliciesandprogrammes2016ukandcontinentaleuropesurvey.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O que é a Governança Corporativa**. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos_nossa-historia Acesso em: 7 ago. 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Governance in the public sector: a governing body perspective international public sector – study**. v. 13, IFAC, 2001.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. **Professional standards**. Disponível em: <https://www.issai.org/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

KEKEZ, A.; MUNTA, M. Governance priorities in political decision-making: an analysis of process-oriented goals in Croatian public policies. **Croat. & Comp. Pub. Admin.**, v. 22, p. 703, 2022.

KINGDON, J.W. Agendas, alternativas and public policies. 2. ed. **Ann Arbor**: University of Michigan, 2003.

KOGA, N.M. *et al.* **Políticas públicas e usos de evidências no Brasil: conceitos, métodos, contextos e práticas.** Brasília: IPEA, 2022.

LEHNEN, C.V.; PEREIRA, R.B; SOUZA, T.L. Avaliação de políticas públicas: o papel dos tribunais de contas no controle da educação sob a ótica da auditoria operacional. **Instituto Rui Barbosa**, 2020. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/artigos/avaliacao-de-politicas-publicas-o-papel-dos-tribunais-de-contas-no-controle-da-educacao-sob-a-otica-da-auditoria-operacional/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

LEONI, F.A legitimidade democrática e o controle de políticas públicas: o que dizer sobre os Tribunais de Contas? **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 21, n. 1, p. 15-39, 2023.

LEVINE-CLARK, M.; GIL, E. L. A comparative citation analysis of Web of Science, Scopus and Google Scholar. **Journal of Business and Finance Librarianship**, v. 14, n. 1, p. 32-46, 2009.

LIANG, J. Regulatory effectiveness and social equity in environmental governance: Assessing goal conflict, trade-off, and synergy. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 7, p. 761-776, 2018.

LINDBLOM, C.E. **The policy-making process.** New Jersey: Prentice Hall Inc., 1968.

LIMA, D. C. **Índice de efetividade da gestão municipal em saúde dos municípios paulistas: uma análise a partir de algumas variáveis.** 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações de Saúde) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

LIMA, C.C.P.; BRANDÃO, M.P. Transparência no campo da administração pública: um estudo na produção científica dos programas de pós-graduação brasileiros. **Revista da CGU**, v. 12, n. 21, p. 64-79, 2020.

LINO, A.F; AQUINO, A.C.B. A diversidade dos tribunais de contas regionais na auditoria de governos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, p. 26-40, 2017.

LINO, A.F. **As lógicas conflitantes no tribunal de contas e o enfraquecimento de sua relevância social.** 2019. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

LINO, A.F.; AQUINO, A.C.B. Práticas não adequadas nos tribunais de contas. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 220-242, 2020.

LIU, A. Collusive corruption in public services: evidence from Chinese state corruption audits. **Eurasian Economic Review**, v. 10, p. 283-307, 2020.

LUZ, B.B.C.; GUARIDO FILHO, E.R.; SOUSA, M.M. Legal, normativo e responsivo: frames no debate sobre a reforma dos Tribunais de Contas brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 861-880, 2021.

LOUREIRO, F.A.L.C. **O papel dos tribunais de contas na promoção das políticas de transparência e controle junto aos municípios brasileiros.** 2022. Dissertação (Mestrado em

Planejamento Regional e Gestão da Cidade) - Universidade Cândido Mendes, Campos dos Goytacazes, 2022.

MACHADO, B.D.R.S; HERMANY, R. The Multilevel Governance and External Control in Public Health Policies at the Local Level: The Inducing Possibility of the Opinions of the Court of Auditors. **Braz. J. Pub. Pol'y**, v. 12, p. 387, 2022.

MULLER, P. **L'Etat en action**: politiques publiques et corporatismes. Presses universitaires de France, 1987.

MACIEL, M. **A função social dos Tribunais de Contas e o direito fundamental ao bom governo**. 2018. Dissertação (Mestrado em Função Social do Direito) - Faculdade Autônoma de Direito, São Paulo, 2018.

MARQUES, J.M.J. **O valor público gerado pelo TCE-MT: como aprimorá-lo?** 2019. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. **XLVI Encontro da ANPAD-EnANPAD**, v. 2022, p. 1-26, 2022.

MARX, C.A. A nova governança pública e os princípios ESG. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, 2023.

MATLAND, R.E. Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 5, n. 2, p. 145-174, 1995.

MAOR, M; HOWLETT, M. Explaining variations in state COVID-19 responses: Psychological, institutional, and strategic factors in governance and public policy-making. **Policy Design and Practice**, v. 3, n. 3, p. 228-241, 2020.

MELO, P.M.A.N. **O papel do tribunal de contas da união como indutor do aperfeiçoamento da governança e gestão pública na administração pública federal**. 2014. Especialização (Especialização em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2014.

MEHO, L. I.; YANG, K. Impact of data sources on citation counts and rankings of LIS faculty: Web of Science versus Scopus and Google Scholar. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 13, p. 2105-2125, 2007.

MENDONÇA, R.L. **Governança corporativa em organizações públicas: uma análise a partir da proposição de índices**. 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade da Amazônia, Belém, 2022.

MENDONCA, R.L.; COUTINHO, M.M.; MARTINS, C.M. Componentes de governança inteligente para o combate à corrupção: um estudo a partir da atuação do Tribunal de Contas do estado do Pará. **Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, v. 10, 2019.

MINAYO, M.C.S.; DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes Limitada, 2011.

MONTANHOLI, M.S. **Princípios da governança pública aplicada aos tribunais de contas do estado e município de São Paulo**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

MOHER, D. *et al.* Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: the PRISMA statement. **Plos Medicine**, v. 6, n. 7, 2009.

MURPHIE, A. In perspective: Setting up new combined authorities in England: A National Audit Office assessment. **Local Economy**, v. 34, n. 2, p. 94-105, 2019.

NARDES, J.A.R.; ALTOUNIAN, C.S; VIEIRA, L.A.G. **Governança pública: O desafio do Brasil**. 3. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

NASCIMENTO, J.G. **Os resultados e a percepção dos gestores sobre governança pública: o caso do TCE-GO**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2020.

NATH, N.; VAN PEURSEM, K.A.; LOWE, A. Evolution of a public sector audit office: evidence from the Republic of Fiji. **Financial Accountability & Management**, v. 38, n. 4, p. 483-511, 2022.

NEPOMUCENO, F.S.S. *et al.* Governança institucional nos tribunais de contas: análise do sistema de governança do tribunal de contas do estado do Ceará. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 10, 2023.

NEUHAUS, C.; DANIEL, H. D. Data sources for performing citation analysis: an overview. **Journal of Documentation**, v. 64, n. 2, p. 193-210, 2008.

NEWIG, J. *et al.* The environmental performance of participatory and collaborative governance: a framework of causal mechanisms. **Policy Studies Journal**, v. 46, n. 2, p. 269-297, 2018.

NJANGANG, H. *et al.* Governance in mitigating the effect of oil wealth on wealth inequality: a cross-country analysis of policy thresholds. **Resources Policy**, v. 76, 2022.

NOGUEIRA, R. A.; GAETANI, F. A questão do controle no debate de governança pública. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, n. 19, p. 91-100, dez. 2018.

NOVELLI, J.C. **Governança pública para resultados: estudo de caso do programa de desenvolvimento institucional integrado (pdi) do tribunal de contas do estado de Mato Grosso**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Government at a glance: latin america and the caribbean 2020**. Paris: OECD Publishin, 2020.

_____. **Society at a Glance 2016**. Organization for Economic, 2016.

_____. **Draft recommendation of the OECD council on the principles of budgetary governance**. Paris: OCDE, 2014. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0410>. Acesso em: 25 out. 2024.

_____. **Public Integrity Handbook**, 2020. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ac8ed8e8-en.pdf?expires=1730913626&id=id&accname=guest&checksum=7DBBE3879D7FCBA47204945D65B07210>. Acesso em: 6 nov. 2024.

OJEDA, M.G. Situaciones de acción y juegos cooperativos: un análisis teórico de la doble dimensión de la acción colectiva para la gobernanza comunitaria de recursos de uso común. **Papers: Revista de sociología**, v. 104, n. 4, p. 719-740, 2019.

ONGARO, E.; GONG, T.; JING, Y. Toward multi-level governance in China? Coping with complex public affairs across jurisdictions and organizations. **Public Policy and Administration**, v. 34, n. 2, p. 105-120, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. ONU, 2015. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil_Amigo_Pesso_Idosa/Agenda2030.pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

OLIVEIRA, F.L. Triangulação metodológica e abordagem multimétodo na pesquisa sociológica: vantagens e desafios. **Revista Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n. 2, p. 133-143, mai./ago. 2015.

OLIVEIRA, A.G.; PISA, B.J. IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 1263-1290, 2015.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PATTON, M.Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PASUCK, C.B.P.B.B. *et al.* Um olhar epistemológico sobre as pesquisas de percepção pública da ciência. **Revista Valore**, v. 6, p. 359-371, 2021.

PEREIRA, A.M.M. Governança e capacidade estatal frente à COVID-19 na Alemanha e na Espanha: respostas nacionais e sistemas de saúde em perspectiva comparada. **Ciência & saúde coletiva**, v. 26, p. 4425–4437, 2021.

PEREIRA, A.; SILVA, A.F. Um panorama sobre a gestão de recursos humanos e a promoção da igualdade no ambiente de trabalho do setor público. **Revista Campo da História**, v. 9, n. 1, p. 52-61, 2024.

PETERS, B.G. **The politics of bureaucracy**: an introduction to comparative public administration. 7. ed. London: Routledge, 2021.

PETERS, B. Guy. Toward policy coordination: alternatives to hierarchy. **Policy & Politics**, v. 41, n. 4, p. 569–584, 2013.

_____. O que é governança? **Revista do Tribunal de Contas da União**, a. 45, n. 127. Brasília, 2013.

PINHEIRO, E.O.F. **Inovação em organização pública**: estudo no tribunal de contas do estado do Ceará, 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/6cs4s5f0#author>. Acesso em: 25 out. 2024.

PRIBADI, U.; IQBAL, M. Pivotal Issues of democratic governance: a literature review. **Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik**, v. 25, n. 3, p. 255-276, 2022.

POPP, H. *et al.* Governança pública: um estudo a partir dos tribunais de contas. In: **10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças**, Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: https://ccn-ufsc-cdn.s3.amazonaws.com/10CCF/20200715234347_id.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform**: a comparative analysis. 3. ed. Oxford University Press, 2011.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

PUCCIONI, F.G. Uma análise empírica dos tribunais de contas brasileiros: capacidades e desempenho. **Revista Direito GV**, v. 17, 2021.

QUEIROZ, J.A.A. **O controle externo dos tribunais de contas na implementação de critérios e práticas de governança sustentável nas contratações públicas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2019.

RAMOS, M.P.; SCHABBACH, L.M. The state of the art of public policy evaluation: concepts and examples of evaluation in Brazil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012.

REIS, A.R. **Avaliação da transparência dos tribunais de contas dos estados e municípios a partir da lei de responsabilidade fiscal (LRF) e a de acesso à informação (LAI)**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

REDFORD, D.B. **The oxford encyclopedia of ancient Egypt**. Oxford University Press, 2005.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, A.C.R.N. **O controle externo de políticas públicas realizado pelo TCU: estudo de casos**. 2017. Dissertação (Mestrado em Direito) - Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

RIBCZUK, P.; NASCIMENTO, A.R. Governança, governabilidade, *accountability* e gestão pública: critérios de conceituação e aferição de requisitos de legitimidade. **Revista Direito Mackenzie**, v. 9, n. 2, p. 218-237, 2012.

RHODES, R. A. W. **Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability**. Buckingham: Open University Press, 1997.

ROCHA, C.A.A. **O modelo de controle externo exercido pelos tribunais de contas e as proposições legislativas sobre o tema**. Brasília: Senado Federal, 2002. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/156>. Acesso em: 10 nov. 2024.

ROCHA SILVA, M. A. Instituições, políticas públicas e impactos da pandemia do novo coronavírus no Tocantins: notas introdutórias. **Humanidades e Inovação**, v. 7, p. 156-167, 2020.

RODRÍGUEZ, C.A.K. Gobernanza y migración en centroamérica. **Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina**, v. 7, n. 2, 2019.

RUA, M.G. **Análise de políticas públicas: conceitos básicos**. Manuscrito, elaborado para el Programa de Apoyo a la Gerencia Social en Brasil. Banco Interamericano de Desarrollo: INDES, 1997.

RUGGIE, J.G. What makes the world hang together? Neo-utilitarianism and the social constructivist challenge. **International organization**, v. 52, n. 4, p. 855-885, 1998.

SALES, J.C; FONSECA, M.W. Efecto de la dependencia espacial y la gobernanza sobre la eficacia de las políticas públicas en los municipios brasileños. **América Latina Hoy**, v. 90, p. 139-158, 2022.

SANTANNA, R.N. **O Tribunal de contas dos municípios do estado da Bahia como órgão indutor da governança pública nos municípios: corolário do princípio constitucional da eficiência**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

SANTOS, G.P. **Avaliando a transparência dos tribunais de contas em casos de apuração de irregularidades na aplicação de recursos públicos**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

SANTOS, R.R.; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 732-752, 2019.

SCHABBACH, L.M. Global governance of Covid-19 and emergency actions by low and middle-income countries. **Sociologias**, v. 24, p. 32-61, 2022.

SEGUNDO, J.A. **Fiscalização dos recursos públicos em âmbito subnacional: análise da atuação do tribunal de contas do Ceará**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2022.

SILVA, G.A. **Sustentabilidade na administração pública**. São Paulo: TCE - SP, 2024. Disponível em: https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Sustentabilidade%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20VII_Guilherme%20Augusto%20Go_0.pdf. Acesso em: 26 out. 2024.

SILVA, L. *et al.* Governança pública e eficiência municipal: um estudo a partir das decisões do tribunal de contas dos municípios da Bahia no período 2009-2015. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 17, 2023.

SIEMS, M.; ALVAREZ-MACOTELO, O.S. **The G20 / OECD principles of corporate governance 2015: a critical assessment of their operation and impact**. 2015.

SOUSA, G.O. **Política nos tribunais de contas: o caso do estado de São Paulo**. 2019. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) - Universidade Federal do ABC, São Bernardo do Campo, 2019.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, a. 3, n. 16, Porto Alegre, 2006.

SOUZA, C.G.; OLIVEIRA, J.R.S. O controle externo e a indução de governança pública em municípios. **Revista Técnica dos Tribunais de Contas**, 1. ed., p. 84-107, nov. 2021. Disponível em: <https://publicacoes.irbcontas.org.br/index.php/rtrc/article/view/30>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SCRIVEN, M. **Evaluation thesaurus**. 4. ed. London: Sage, 1991.

TAEIHAGH, A. Governance of artificial intelligence. **Policy and society**, v. 40, n. 2, p. 137-157, 2021.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. **Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches**. Social Research Methods Series, 46, London: Sage, 1998.

THORSTENSEN, V.; MOTA, C.R. **O Brasil e o modelo de governança da OCDE**. Rio de Janeiro: FGV/CCGI, 2024. Disponível em: https://ccgi.fgv.br/sites/default/files/2024-05/o_brasil_e_o_modelo_de_governanca_da_ocde_v9.pdf. Acesso em: 25 out. 24.

TEIXEIRA, M.S. Divergências metodológicas dos tribunais de contas e seus efeitos sobre as regras de despesa com pessoal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 1747-1759, 2020.

TEIXEIRA, A.F.; GOMES, R.C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, dez. 2019.

TEIXEIRA, L.S.R.S. A função social do Tribunal de Contas e a boa governança no estado social e democrático de direito brasileiro. IN: COIMBRA, C.S.; OLIVEIRA FILHO, R. (org.). **O estado do bem-estar social, os tribunais de contas e a boa governança pública**, Porto Velho: TCE-RO, 2019. p. 158.

TIAGO, C.E.V.; ROHM, R.H.D. O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo. **Revista Internacional de Ciências**, v. 9. 2019.

TOCANTINS. Governo do Estado do Tocantins. **Lei nº 3.841 de 2021**, de 17 de dezembro de 2004, altera a Lei 1.527, de 17 de dezembro de 2004, que dispõe sobre a estrutura organizacional dos Cargos de provimento em comissão do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, e a Lei 1.903, de 17 de março de 2008, que dispõe sobre o Quadro de Pessoal, o Plano de Carreira e os vencimentos dos Servidores Efetivos do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. Diário Oficial do Estado do Tocantins, Palmas, dez. 2021. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/to/lei-ordinaria-n-3841-2021-tocantins>. Acesso em: 25 out. 2024.

_____. Constituição de 1989. Constituição do Estado do Tocantins. Palmas, TO: Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins, [2024]. Disponível em: https://www.al.to.leg.br/arquivos/documento_68367.PDF. Acesso em: 25 out. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de controle de políticas públicas**. Brasília: TCU, 2020b.

_____. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC404023E00>. Acesso em: 30 maio 2024.

_____. **iGG 2021**: índice de governança e gestão pública – manual de orientações. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/ago/iGG2021_ManualOrientacoes.pdf. Acesso em: 19 out. 2024.

_____. **iESGo 2024**: índice de governança e sustentabilidade das organizações públicas – relatório técnico. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024/iESGo2024_Relatorio_tecnico.pdf. Acesso em: 21 out. 2024.

_____. **Dez passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 24 out. 2024.

_____. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 5. ed. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/11/2024/09/Licitacoes-e-Contratos-Orientacoes-e-Jurisprudencia-do-TCU-5a-Edicao-29-08-2024.pdf>. Acesso em: 25 out. 2024.

_____. **Política pública em dez passos**. Brasília: TCU, 2021.

_____. **Relatório de políticas e programas de governo 2023**. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/24/95/CF/A2/9F1EA8108DD885A8F18818A8/Relatorio%](https://portal.tcu.gov.br/data/files/24/95/CF/A2/9F1EA8108DD885A8F18818A8/Relatorio%20de%20politic)

20de%20Políticas%20e%20Programas%20de%20Governo%202023.pdf. Acesso em: 30 mai. 2024.

_____. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS. **Resolução administrativa nº 6**, de 20 de novembro de 2019, institui a política de governança organizacional e compliance do TCETO. Palmas: TCETO, 2019.

_____. **História**, 2023. Disponível em: <https://www.tceto.tc.br/institucional/historia/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

_____. **Portaria nº 775/2024**. Disponível em: https://www.tceto.tc.br/wp-content/uploads/2024/10/SEI_0763906_Portaria_775.pdf. Acesso em: 7 nov. 2024.

TRAN, N.H; DAT LE, C. Governance quality, foreign direct investment, and entrepreneurship in emerging markets. **Journal of Asian Business and Economic Studies**, v. 26, n. 2, p. 238-264, 2019.

TRIGUEIRO, R.M. *et al.* **Metodologia científica**. Londrina: Educacional S.A., 2014.

UNITED NATIONS ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR ASIA. **What is good governance?** Bangkok: Unescap, 2009.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **A Users' Guide to Measuring Local Governance**. New York: UNDP, 2008. Disponível em: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/LG%20Guide.pdf>. Acesso em: 25 out. 2024.

_____. **Governance for sustainable human development**. A UNDP policy document. New York: UNDP, 1997.

URBANOVIY, J; VRIES, M.S.; STANKEVICH, B. Unanticipated consequences of reforms in school governance. **NISPAcee journal of public administration and policy**, v. 14, n. 2, p. 273-298, 2021.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

VELASCO, M.J.M. *et al.* Water governance challenges at a local level: implementation of the oecd water governance indicator framework in the general pueyrredon municipality, Buenos Aires province, Argentina. **Water Policy**, v. 25, n. 7, p. 623-638, 2023.

WISEU, S; CARVALHO, L.M. Policy networks, philanthropy, and education governance in Portugal: the raise of intermediary actors. **Foro de Educación**, v. 19, n. 1, p. 81-104, 2021.

WATSON, A. The State, Law, and Administration in the Early Byzantine Empire. In: WATSON, A. **The Byzantine and Early Islamic Near East VI: Elites Old and New in the Byzantine and Early Islamic Near East**, p.185-204, 1992.

WORLD BANK. Worldwide governance indicators, mar. 2023. Disponível em: <https://info.worldbank.org/governance/wgi>. Acesso em: 25 out. 2024.

_____. Governance and management. In: WORLD BANK. **Global evaluations sourcebook**, 2007. Disponível em: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/37981082.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2023.

WU, W. *et al.* Key issues of modernization of space governance. **Kexue Tongbao/Chinese Science Bulletin**, v. 66, p. 1795–1801, 2021.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO - iESGo do TCU

Identificação	QUESTÃO / SUBQUESTÃO
1100	Liderança
1110	Estabelecer o modelo de governança
1111	A estrutura interna de governança da organização está estabelecida
1111A	a) estão formalmente definidas as instâncias internas de governança da organização, com suas respectivas finalidades, composições e competências (p. ex.: conselho ou colegiado superior, alta administração). Indique, no campo 'evidências', as instâncias internas de governança existentes na organização. (nota: não necessariamente a organização deve ter todas as instâncias que foram informadas como exemplo)
1111B	b) estão formalmente definidas as instâncias internas de apoio à governança da organização, com suas respectivas finalidades, composições e competências (p. ex.: auditoria interna, ouvidoria, corregedoria, assessoria jurídica, comitê de ética, comitê de gestão da integridade, instância de coordenação da gestão de riscos, função de conformidade, controladoria, comitês de assessoramento). Indique, no campo 'evidências', as instâncias internas de apoio à governança existentes na organização (nota: não necessariamente a organização deve ter todas as instâncias que foram informadas como exemplo)
1111C	c) o conselho ou colegiado superior é responsável pela estratégia e pelas políticas internas (p. ex.: política de gestão da estratégia, política de gestão de pessoas, política de gestão de desempenho, política de remuneração, política de contratações, política de integridade, política de gestão de riscos)
1111D	d) o conselho ou colegiado superior é responsável pela supervisão da gestão e <i>accountability</i> da organização
1111E	e) estão definidos os fluxos de comunicação entre instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança da organização
1112	A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas
1112A	a) estão formalmente definidas alçada de decisão e segregação de funções para cada decisão crítica identificada
1112B	b) há revisão periódica das decisões críticas identificadas, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas críticas, por meio de avaliação de riscos
1112C	c) há revisão periódica dos processos de decisão da organização para avaliar a adequação dos limites de alçada e da segregação de funções para tomada das decisões críticas identificadas
1120	Promover a integridade
1121	A organização aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC)
1121A	a) os membros da alta administração ou de conselho ou colegiado superior são informados dos resultados obtidos a partir do preenchimento do questionário do PNPC
1121B	b) os membros da alta administração ou de conselho ou colegiado superior acompanham a implementação das medidas recomendadas na avaliação do PNPC

1121C	c) as políticas organizacionais relacionadas à ética e integridade são aprovadas por conselho ou colegiado superior ou pelo dirigente máximo da organização
1121D	d) os resultados obtidos a partir do questionário do PNPC servem de subsídio para o aprimoramento do programa de integridade da organização
1122	A gestão da ética e integridade da organização está alinhada às boas práticas previstas no Programa Nacional de Prevenção a Corrupção
1122A	a) houve ações de conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade nos últimos doze meses
1122B	b) há código de ética e/ou de conduta aplicável aos colaboradores da organização
1122C	c) houve revisão do código de ética e/ou de conduta nos últimos oito anos
1122D	d) o código de ética e de conduta e suas eventuais complementações tratam de questões éticas e comportamentais relacionadas às atividades específicas da organização (no caso de organizações da administração direta, deve-se considerar a necessidade de complementar o Código de Ética do Servidor Público - Decreto 1.171/94 - e o da Justiça Federal - Resolução CJF 147/2011 - com código próprio ou política interna que trate das questões éticas relacionadas às atividades específicas da organização)
1122E	e) o comitê ou comissão interna de ética demonstra atuação efetiva e engajada, com reuniões regulares (pelo menos uma vez nos últimos doze meses) e participação ativa na promoção da cultura ética
1122F	f) há política(s) ou procedimentos estabelecidos para prevenir e tratar conflitos de interesse
1123	Medidas para identificação e tratamento de indícios de fraude e corrupção estão estabelecidas, a exemplo das previstas no Programa Nacional de Prevenção à Corrupção
1123A	a) há controles para detectar indícios de casos de fraude e corrupção nos registros de suas atividades, incluindo análises regulares de dados e transações para detectar padrões anormais ou suspeitos
1123B	b) há canal de denúncias claramente comunicado e acessível, com garantias de confidencialidade e proteção contra retaliações para aqueles que reportam suspeitas de fraude e corrupção
1123C	c) a unidade de auditoria interna realizou, nos últimos 24 meses, avaliação de controles preventivos contra fraude e corrupção, incluindo recomendações para melhorias e acompanhamento da implementação dessas recomendações
1123D	d) há plano estruturado de resposta em caso de detecção de fraude e corrupção, que inclui procedimentos claros para notificação imediata às partes internas relevantes (como departamentos jurídico, de recursos humanos, corregedoria e auditoria interna) e, conforme apropriado, comunicação com órgãos externos de investigação (como Polícia, Ministério Público e Tribunais de Contas)
1130	Promover a capacidade da liderança
1131	A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos

1131A	a) os critérios para a escolha de membros da alta administração estão definidos
1131B	b) os perfis profissionais desejados para o exercício de cargos e funções na alta administração estão definidos
1131C	c) é verificado o cumprimento dos critérios definidos, quando do ingresso de componente da alta administração
1131D	d) é verificado se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de componente da alta administração (inclusive se a verificação é realizada por instâncias superiores)
1131E	e) a escolha de membros da alta administração é transparente, ou seja, são publicados, aos públicos interno e externo, os perfis profissionais desejáveis e critérios utilizados para a escolha, bem como os currículos dos membros selecionados
1132	O desempenho dos membros da alta administração é avaliado
1132A	a) há critérios definidos para avaliação de desempenho dos membros da alta administração
1132B	b) os membros da alta administração são avaliados periodicamente com base nas metas institucionais
1132C	c) os resultados das avaliações de desempenho dos membros da alta administração são divulgados às partes interessadas
1133	As competências dos membros da alta administração são aprimoradas
1133A	a) as formas de fomento ao desenvolvimento dos membros da alta administração são definidas
1133B	b) há procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de membros da alta administração
2100	Estratégia
2110	Gerir riscos
2111	A estrutura da gestão de riscos está definida
2111A	a) há política de gestão de riscos aprovada pelo conselho ou colegiado superior ou pela alta administração
2111B	b) foram definidas as instâncias responsáveis pelo sistema de gestão de riscos e respectivas competências (p. ex.: alta administração, gestores operacionais, gestores de riscos, instância de supervisão da gestão de riscos, instância colegiada de assessoramento, outras funções de segunda linha, auditoria interna)
2111C	c) foram definidos os critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e ainda para seleção das medidas de tratamento)
2111D	d) o processo de gestão de riscos está formalizado
2111E	e) os limites para exposição ao risco estão definidos
2112	Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas
2112A	a) estão atribuídas as atividades típicas de segunda linha: facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos

2112B	b) foi definido fluxo de comunicação sobre riscos e controles entre os agentes que executam atividades de segunda linha, os gerentes de áreas (primeira linha), a auditoria interna (terceira linha), e a alta administração
2112C	c) as atividades da segunda linha incluem o monitoramento da integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos
2112D	d) as atividades da segunda linha incluem o fornecimento de metodologias, ferramentas e orientações em geral para que os gestores (primeira linha) identifiquem e avaliem riscos
2112E	e) as atividades da segunda linha incluem o suporte aos gestores (primeira linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a mitigar os riscos identificados
2112F	f) as atividades da segunda linha incluem o apoio às atividades de auditoria interna (terceira linha), no acompanhamento e auxílio da interlocução com as áreas auditadas
2112G	g) as atividades da segunda linha incluem alertar a gerência operacional (primeira linha) para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos
2113	O processo de gestão de riscos da organização está implantado
2113A	a) objetivos e elementos (processos, produtos, atividades, ativos) críticos da organização estão identificados
2113B	b) há lista integrada de riscos críticos, incluindo causas, fontes, efeitos
2113C	c) os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados
2113D	d) o tratamento dos riscos está documentado
2113E	e) os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos
2113F	f) os riscos críticos identificados são informados aos membros das instâncias superiores de governança
2114	Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
2114A	a) os riscos críticos estão identificados
2114B	b) os riscos críticos estão analisados e avaliados
2114C	c) o tratamento dos riscos críticos está documentado
2114D	d) há monitoramento periódico dos riscos críticos identificados
2115	A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio
2115A	a) há política de gestão de continuidade do negócio (PGCN) aprovada pela alta administração
2115B	b) o processo de gestão de continuidade do negócio está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
2115C	c) há plano de continuidade do negócio (PCN) aprovado pela alta administração
2115D	d) o PCN é testado e revisado periodicamente
2120	Estabelecer a estratégia
2121	O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido
2121A	a) o modelo contempla a formulação da estratégia integrada ao processo de gestão de riscos
2121B	b) o modelo contempla o monitoramento da execução da estratégia

2121C	c) o modelo contempla a avaliação do resultado e impacto
2121D	d) o modelo contempla a revisão da estratégia
2121E	e) o modelo contempla a comunicação da estratégia
2121F	f) o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia
2121G	g) o modelo orienta acerca de explicitar na estratégia as políticas públicas e programas de responsabilidade ou nas quais a organização esteja envolvida
2121H	h) o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação da estratégia, onde haja envolvimento de outras organizações
2122	A estratégia da organização está definida
2122A	a) a estratégia explicita objetivos, indicadores a serem mensurados e metas a serem alcançadas
2122B	b) na fase de formulação da estratégia, foram levadas em consideração as diretrizes e prioridades definidas pelos órgãos governantes superiores (p. ex.: secretarias especiais observam as diretrizes dos respectivos ministérios a que estão vinculadas e do Centro de Governo)
2122C	c) as políticas públicas de responsabilidade da organização ou nas quais a organização esteja envolvida estão explícitas na estratégia
2122D	d) os papéis/responsabilidades das organizações ou unidades (internas ou externas) que contribuem para o alcance de cada objetivo estão definidos
2122E	e) cada objetivo estratégico explicita pelo menos um responsável (pessoa ou unidade) por sua coordenação
2122F	f) cada objetivo estratégico tem pelo menos um indicador
2122G	g) a linha de base de cada um dos indicadores estratégicos foi aferida
2122H	h) há metas com periodicidade definida para cada um dos indicadores estratégicos
2123	A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos
2123A	a) há metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital
2123B	b) há metas com vistas à eliminação da exigência de atestados, certidões ou outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal, como condição para a prestação de serviços
2123C	c) há metas para reduzir a necessidade de atendimento presencial dos usuários em todas as etapas de prestação dos serviços públicos (p. ex.: por meio da automação completa das etapas de: solicitação, acompanhamento de solicitações, execução de procedimentos e comunicação de resultados)
2123D	d) há metas voltadas à melhoria e ao incremento da atuação integrada e sistêmica com outros órgãos e entidades dos quais dependa ou com os quais interaja intensivamente na prestação dos serviços públicos, tais como metas de compartilhamento de dados e metas de interoperabilidade relacionadas à adoção de procedimentos, ferramentas e plataformas comuns (p. ex.: Plataforma de Cidadania Digital)
2123E	e) há metas com vistas a otimizar o uso de múltiplos canais de atendimento (p. ex.: canal presencial, telefone, canal digital/internet, aplicativos móveis, correio eletrônico etc.), de modo a assegurar que canal adequado esteja disponível para usuários com necessidades especiais e, no caso de serviços críticos e relevantes, que canais alternativos estejam disponíveis, se falhar o canal principal

2123F	f) a organização utiliza a gestão de riscos como instrumento para promover a simplificação de procedimentos associados à prestação de serviços públicos, de modo a assegurar que somente sejam utilizados os controles indispensáveis, de acordo com os limites de exposição a riscos institucionalmente definidos, e que sejam eliminados controles desnecessários ou economicamente desvantajosos
2123G	g) a organização utiliza os resultados das pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços
2130	Promover a gestão estratégica
2131	A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos
2131A	a) há objetivos, indicadores e metas para a gestão dos processos finalísticos
2131B	b) na definição dos objetivos da gestão dos processos finalísticos, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão)
2131C	c) os objetivos da gestão dos processos finalísticos estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade
2131D	d) os objetivos, indicadores e metas da gestão dos processos finalísticos são divulgados
2132	A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas
2132A	a) estão definidos os papéis e responsabilidades em gestão de pessoas
2132B	b) estão definidas as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho
2132C	c) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p. ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas
2132D	d) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas
2132E	e) na definição dos objetivos da gestão de pessoas, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão)
2132F	f) os objetivos da gestão de pessoas estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade
2132G	g) os objetivos, indicadores e metas da gestão de pessoas são divulgados
2133	A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação
2133A	a) há diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação
2133B	b) estão definidos os papéis e responsabilidades em gestão de tecnologia da informação
2133C	c) estão designados os responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados
2133D	d) há comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização
2133E	e) o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo
2133F	f) há diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação
2133G	g) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação

2133H	h) na definição dos objetivos da gestão de tecnologia da informação, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão)
2133I	i) os objetivos da gestão de tecnologia da informação estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade
2133J	j) os objetivos, indicadores e metas da gestão de tecnologia da informação são divulgados
2134	A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações
2134A	a) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p. ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de contratações
2134B	b) estão identificadas as decisões consideradas críticas na gestão de contratações e definidos os respectivos limites de alçada
2134C	c) há política de delegação de competências para a gestão de contratações
2134D	d) há diretrizes para a realização de contratações compartilhadas e centralizadas
2134E	e) há diretrizes para a realização de contratações sustentáveis, incluindo as realizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres
2134F	f) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações
2134G	g) na definição dos objetivos da gestão de contratações, são consideradas as alterações legislativas e regulamentares aplicáveis
2134H	h) na definição dos objetivos da gestão de contratações, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão)
2134I	i) os objetivos da gestão de contratações estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade
2135	A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira
2135A	a) estão definidos os papéis e responsabilidades da gestão orçamentária e financeira
2135B	b) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p. ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão orçamentária e financeira
2135C	c) há objetivos, indicadores e metas para a gestão orçamentária e financeira
2135D	d) na definição dos objetivos da gestão orçamentária e financeira, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão)
2135E	e) os objetivos da gestão orçamentária e financeira estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade
2135F	f) os objetivos, indicadores e metas da gestão orçamentária e financeira são divulgados
2136	A alta administração estabeleceu modelo de gestão da sustentabilidade ambiental
2136A	a) há objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental
2136B	b) os objetivos de sustentabilidade ambiental estão alinhados à estratégia da organização
2136C	c) os objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental são divulgados
2136D	d) os membros da alta administração ou de conselho ou colegiado superior aprovam as políticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade ambiental

2136E	e) há manifestações formais dos membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior de apoio à sustentabilidade ambiental (p. ex.: mensagens de apoio aos programas em e-mails aos colaboradores ou no site da organização, entrevistas, vídeos e eventos institucionais, notícias nos informativos internos, declarações reforçando a importância do alinhamento das políticas de sustentabilidade às estratégias da organização)
2136F	f) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à sustentabilidade ambiental na organização
2137	A alta administração estabeleceu modelo de gestão da sustentabilidade social
2137A	a) há objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade social
2137B	b) os objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade social são divulgados
2137C	c) os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior aprovam formalmente as políticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade social
2137D	d) os planos de sustentabilidade social estão alinhados à estratégia da organização
2137E	e) há manifestações formais dos membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior de apoio à sustentabilidade social (p. ex.: mensagens de apoio aos programas em e-mails aos colaboradores ou no site da organização, entrevistas, vídeos e eventos institucionais, notícias nos informativos internos, declarações reforçando a importância do alinhamento das políticas de sustentabilidade às estratégias da organização)
2137F	f) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à sustentabilidade social na organização
2140	Monitorar os resultados organizacionais
2141	A execução da estratégia é monitorada (eficácia)
2141A	a) o alcance das metas é aferido periodicamente
2141B	b) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento
2141C	c) o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional está publicado na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
2141D	d) o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional está em formato aberto, padronizado e legível por máquina, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
2142	A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada
2142A	a) há indicadores de eficiência para a estratégia
2142B	b) os indicadores de eficiência são aferidos periodicamente
2142C	c) são registrados os motivos das ineficiências identificadas e são propostas medidas de tratamento
2142D	d) as informações sobre a aferição de eficiência são públicas, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
2143	Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)
2143A	a) foram identificados os problemas a serem tratados e as oportunidades a serem exploradas pelos objetivos estratégicos
2143B	b) há indicadores de efetividade para a estratégia

2143C	c) os indicadores de efetividade são aferidos periodicamente e publicados, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
2143D	d) resultados não alcançados e efeitos negativos são registrados e são propostas medidas de tratamento
2144	Os efeitos dos impactos econômicos e regulatórios gerados pela organização são avaliados
2144A	a) há processo estabelecido para avaliar se o ato normativo necessita de uma Análise de Impacto Regulatório (ou instrumento equivalente)
2144B	b) há avaliação das partes impactadas pela regulação
2144C	c) o resultado das ações de Análise de Impacto Regulatório, por meio da Avaliação de Resultado Regulatório (ARR) (ou instrumento equivalente) é medido
2144D	d) há ações de capacitação das lideranças sobre a necessidade de avaliação do impacto regulatório
2150	Monitorar o desempenho das funções de gestão
2151	A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos
2151A	a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
2151B	b) os indicadores de desempenho da gestão dos processos finalísticos estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)
2151C	c) os relatórios de medição de desempenho gestão dos processos finalísticos estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram
2152	A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas
2152A	a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
2152B	b) os relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram
2152C	c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento
2153	A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação
2153A	a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
2153B	b) os relatórios de medição de desempenho da gestão de tecnologia da informação estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram
2153C	c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento
2154	A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações
2154A	a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas

2154B	b) o controle do cronograma do Plano de Contratações Anual (PCA) está associado ao controle da execução do orçamento
2154C	c) os relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram
2154D	d) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento
2155	A liderança monitora o desempenho da gestão orçamentária e financeira
2155A	a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
2155B	b) os relatórios de medição de desempenho da gestão orçamentária e financeira estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram
2155C	c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento
2156	A liderança monitora o desempenho da gestão de sustentabilidade ambiental
2156A	a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas (P. ex.: do Plano de Logística Sustentável - PLS ou de instrumento equivalente)
2156B	b) os relatórios de medição de desempenho da gestão de sustentabilidade ambiental fornecem informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança da organização aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram
2156C	c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento
2157	A liderança monitora o desempenho da gestão de sustentabilidade social
2157A	a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
2157B	b) os relatórios de medição de desempenho da gestão de sustentabilidade social fornecem informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança da organização aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram
2157C	c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento
3100	Controle
3110	Promover a transparência
3111	Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas
3111A	a) diretrizes (incluindo critérios e limites) para acesso à informação estão definidos
3111B	b) há canal(is) de comunicação para solicitação de acesso a informações por meio eletrônico e para o seu acompanhamento
3111C	c) a satisfação das partes interessadas com as informações disponibilizadas pela organização em sites oficiais na <i>internet</i> é avaliada
3111D	d) a organização publica a agenda de compromissos públicos dos membros da alta administração e do conselho ou colegiado superior

3111E	e) a organização publica anualmente relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de acesso à informação recebidos, atendidos e indeferidos (Lei 12.527/2011, art. 30, inciso III)
3111F	f) a organização publica relatórios periódicos de monitoramento do cumprimento da Lei 12.527/2011 (art. 40, inciso II)
3112	A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos
3112A	a) diretrizes (incluídos critérios e limites) para abertura de dados estão definidos
3112B	b) plano de dados abertos da organização está publicado
3112C	c) a organização publica o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público
3112D	d) foram atribuídas as responsabilidades pela publicação e manutenção de cada base de dados aberta
3112E	e) o conteúdo mínimo exigido por atos normativos é publicado em formato aberto (possibilita a gravação de relatórios em formatos eletrônicos, abertos e não proprietários)
3112F	f) há mecanismos para que as partes interessadas notifiquem a organização com respeito à atualização e integridade dos dados disponibilizados em sítios oficiais na internet
3112G	g) há monitoramento sobre o cumprimento do plano de dados abertos
3120	Garantir a accountability
3121	A organização presta contas diretamente à sociedade
3121A	a) a organização publica, em sítios oficiais na internet, os relatórios de auditorias internas e prestações de contas (no caso do poder executivo, inclusos os relatórios emitidos pela Controladoria-Geral da União), ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação
3121B	b) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação
3121C	c) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações atualizadas relativas à execução do seu orçamento, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação
3121D	d) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações acerca da remuneração de seus colaboradores e gestores, membros de conselhos e alta administração, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação
3121E	e) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações individualizadas acerca de gastos com cartões corporativos e viagens, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação
3121F	f) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações relevantes sobre políticas e práticas de governança organizacional, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação
3121G	g) a ouvidoria (ou canal de comunicação similar) propõe melhorias na qualidade e conteúdo da prestação de contas à sociedade, com base nas sugestões e críticas recebidas
3121H	h) a organização utiliza os resultados das pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços

3122	A organização publica extrato de todos os planos de sua responsabilidade e respectivos relatórios de acompanhamento, excepcionados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação
3122A	a) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização explicitam os objetivos a serem alcançados e suas partes interessadas (responsáveis pela execução e público-alvo da intervenção)
3122B	b) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, cada objetivo está relacionado de forma explícita a um ou mais orçamentos (p. ex.: objetivos que requerem o uso de recursos do Orçamento Geral da União)
3122C	c) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicados indicadores de desempenho (que permitam medir eficácia e efetividade) associados a cada um dos objetivos
3122D	d) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicadas metas quantificáveis para todos os indicadores de desempenho
3122E	e) nos extratos dos relatórios anuais de acompanhamento, são publicados os valores alcançados anualmente ou a cada dois anos para cada indicador
3122F	f) todos os relatórios de acompanhamento dos planos de responsabilidade da organização e relatórios de gestão estão publicados na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
3122G	g) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e respectivos relatórios de acompanhamento estão publicados em formato aberto, padronizado e legível por máquina, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
3122H	h) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e respectivos relatórios de acompanhamento estão publicados na <i>internet</i> (por ex.: no Portal Brasileiro de Dados Abertos), excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
3123	O canal de denúncias está estabelecido
3123A	a) há canal(is) para apresentação e acompanhamento de denúncias
3123B	b) há diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias
3123C	c) o(s) canal(is) de denúncias é(são) divulgado(s) para os públicos interno e externo
3123D	d) a acessibilidade do(s) canal(is) de denúncias é avaliada
3123E	e) as denúncias contra a alta administração são destinadas a uma instância superior (p. ex.: conselho ou colegiado superior)
3123F	f) cada denúncia recebida é analisada em processo individual
3124	Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos
3124A	a) estão estabelecidas as instâncias responsáveis por apurar (mediante denúncia ou de ofício) e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores ou colaboradores da organização
3124B	b) há procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos cometidos por gestores ou colaboradores da organização

3124C	c) há procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de infrações disciplinares cometidas por gestores ou colaboradores da organização (p. ex.: detalhamento de ações para realização de sindicâncias, de processos administrativos disciplinares e de procedimentos disciplinares, de tomada de contas especial)
3124D	d) há procedimentos administrativos padronizados para apuração e tratamento de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização (p. ex.: detalhamento de ações para realização de processo administrativo de responsabilização, de acordos de leniência, procedimentos baseados nas diretrizes da Lei 12.846/2013)
3124E	e) a organização adota ações para assegurar que os membros de comissões de sindicância, inquérito ou investigação possuam a qualificação técnica necessária para essa atividade (p. ex.: plano de capacitação, manutenção de quadro de colaboradores com a capacitação adequada)
3124F	f) há procedimentos que orientem acerca de encaminhamentos de resultados das apurações aos órgãos competentes quando necessário
3124G	g) a organização adota meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo, estimulando termos de ajustes de conduta e outros mecanismos que reduzam o custo administrativo de processamento de falhas menores em relação a questões mais relevantes
3130	Assegurar a efetividade da auditoria interna
3131	A instância superior de governança da organização participa da elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna
3131A	a) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca dos objetivos estratégicos e prioridades organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna (no caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e demais organizações do Poder Executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada)
3131B	b) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca dos riscos críticos organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna (no caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e demais organizações do Poder Executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada)
3131C	c) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca de processos e atividades relevantes organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna (no caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e demais organizações do Poder Executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada)
3132	A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização
3132A	a) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cobrem riscos críticos organizacionais

3132B	b) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cobrem processos de governança organizacional
3132C	c) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de tecnologia da informação
3132D	d) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de contratações
3133	A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna
3133A	a) a instância superior de governança da organização avalia os serviços prestados pela função de auditoria interna
3133B	b) a instância superior de governança da organização toma conhecimento dos resultados do programa de garantia de qualidade e melhoria da atividade de auditoria interna
3133C	c) a instância superior de governança da organização discute formalmente acerca dos resultados dos principais trabalhos de auditoria interna
3133D	d) a alta administração da organização zela pela adequada implementação das recomendações emitidas pela auditoria interna, aceitando formalmente o risco associado à decisão de não adotar alguma recomendação
4100	Gestão de Pessoas
4110	Realizar planejamento da gestão de pessoas
4111	Há objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas
4111A	a) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção
4111B	b) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de desenvolvimento profissional
4111C	c) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho
4111D	d) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde
4112	Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização
4112A	a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
4112B	b) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com os objetivos de sustentabilidade definidos pela organização
4112C	c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção
4112D	d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de desenvolvimento profissional
4112E	e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho
4112F	f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde
4112G	g) a organização avalia o cumprimento dos planos de gestão de pessoas
4120	Suprir a demanda por colaboradores e gestores

4121	Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados
4121A	a) as responsabilidades e atribuições dos gestores estão definidas, documentadas e publicadas
4121B	b) as responsabilidades e atribuições dos gestores são revisadas periodicamente e publicadas
4121C	c) relacionou-se, no perfil profissional, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências e habilidades que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir
4121D	d) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos para as ocupações de gestão
4122	Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho
4122A	a) há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho
4122B	b) o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou por processo de trabalho, é definido com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s)
4122C	c) o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho da área finalística está documentado
4122D	d) o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho da área administrativa está documentado
4122E	e) há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho
4122F	f) o número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional por processo de trabalho
4123	Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho
4123A	a) o monitoramento contempla características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, etc.)
4123B	b) o monitoramento contempla a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo
4123C	c) o monitoramento contempla índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional
4123D	d) o monitoramento contempla a quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período de tempo (ano, mês, etc.)
4123E	e) o monitoramento contempla a quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores
4124	A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados
4124A	a) avalia-se, previamente à nomeação/designação, se o gestor possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção
4124B	b) os gestores são selecionados com base em perfil profissional previamente definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
4124C	c) são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão

4124D	d) são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão
4125	Os métodos e critérios das seleções externas (p. ex.: dos concursos públicos) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos
4125A	a) o número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática '4122. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho'
4125B	b) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores
4125C	c) avalia-se, previamente à alocação, o perfil profissional do futuro colaborador
4125D	d) avalia-se, antes da realização de movimentações internas, o perfil profissional dos colaboradores e as necessidades da unidade organizacional
4125E	e) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho
4130	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
4131	As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas
4131A	a) as lacunas de competências pessoais (transversais, comuns a todos os colaboradores) da organização são identificadas e documentadas
4131B	b) as lacunas de competências de liderança e gestão necessárias para a atuação dos gestores da organização são identificadas e documentadas
4131C	c) as lacunas de competências técnicas da área finalística necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas
4131D	d) as lacunas de competências técnicas da área administrativa necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas
4131E	e) há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais
4132	A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras
4132A	a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
4132B	b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
4132C	c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
4132D	d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados)
4140	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho

4141	O ambiente de trabalho organizacional é avaliado
4141A	a) realiza-se pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho
4141B	b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização
4141C	c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
4141D	d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
4141E	e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
4141F	f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
4141G	g) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas
4142	Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho
4142A	a) o(s) programa(s) abrange(m) ações que visem a prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho
4142B	b) o(s) programa(s) abrange(m) ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado da saúde física do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
4142C	c) o(s) programa(s) abrange(m) ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado de saúde mental do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
4142D	d) o(s) programa(s) abrange(m) ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
4142E	e) há flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
4142F	f) a organização avalia os resultados obtidos com o(s) programa(s) de qualidade de vida no trabalho
4143	Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes
4143A	a) há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento
4143B	b) os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais
4143C	c) o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes
4143D	d) o programa abrange ações de reconhecimento social
4144	Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização
4144A	a) a quantidade de movimentações por unidade organizacional, por determinado período (ano, mês etc.), é monitorada
4144B	b) são coletadas informações, diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação, sobre as razões que motivaram o pedido
4144C	c) são coletadas informações, diretamente com gestor da unidade organizacional, sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação
4144D	d) há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização
4150	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

4151	Há metas de desempenho individuais e/ou de equipes, vinculadas aos planos organizacionais
4151A	a) há normativo que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores
4151B	b) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores e colaboradores da área finalística
4151C	c) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores e colaboradores da área administrativa
4151D	d) os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho
4152	Os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os gestores ou colaboradores avaliados
4152A	a) os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com o gestor ou colaborador avaliado, com o objetivo de discutir o seu desempenho
4152B	b) os avaliadores realizam o levantamento das necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados
4200	Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação
4210	Realizar planejamento de tecnologia da informação
4211	A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação
4211A	a) as áreas demandantes de soluções de TI participam do processo de planejamento de tecnologia da informação
4211B	b) a organização estabeleceu critérios para orientar a seleção e a priorização das iniciativas de TI (projetos e ações) e os mantém atualizados
4211C	c) as análises de benefícios, de custos e de riscos subsidiam as decisões relacionadas à seleção e à priorização das iniciativas de TI (projetos e ações)
4211D	d) o processo de planejamento de TI está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4212	A organização possui plano de tecnologia da informação vigente
4212A	a) o plano de tecnologia da informação (plano de TI) é aprovado pelo dirigente máximo da organização ou por dirigente ou colegiado que integra a alta administração
4212B	b) o plano de TI é publicado na internet, para fácil acesso de partes interessadas e da sociedade
4212C	c) o plano de TI fundamenta a proposta orçamentária da área de TI e o plano de contratações
4212D	d) as iniciativas de TI (projetos e ações) constantes do plano de TI alinham-se aos objetivos e iniciativas definidos no plano estratégico e demais planos institucionais, assim como, quando aplicável, às estratégias e objetivos estabelecidos por instâncias de governança superiores (p. ex.: Estratégia de Governança Digital - EGD, Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário - ENTIC-JUD)
4212E	e) é feito acompanhamento concomitante à execução do plano de TI, com vistas a assegurar sua observância e possibilitar a realização de ajustes que se fizerem necessário

4220	Gerir serviços de tecnologia da informação
4221	A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação e monitora níveis de serviço
4221A	a) o catálogo contém as metas definidas para cada serviço (p. ex.: prazos de entrega, horários de serviço e de suporte, bem como pontos de contato para solicitação do serviço, envio de sugestões, esclarecimento de dúvidas e reporte de incidentes)
4221B	b) o catálogo está atualizado e as informações que nele constam são compatíveis com os Acordos de Níveis de Serviço (ANS) estabelecidos pela área de tecnologia da informação e as áreas de negócio da organização
4221C	c) o catálogo é de fácil acesso e está amplamente disponível a seus usuários e às equipes de suporte
4221D	d) são formalizados ANS contendo metas de nível de serviço acordadas com representantes das áreas de negócio clientes
4221E	e) a área de gestão de tecnologia da informação monitora continuamente o alcance dos níveis de serviço estabelecidos nos ANS
4222	A organização executa processo de gestão de mudanças
4222A	a) a organização estabeleceu critérios para orientar a aprovação de mudanças, inclusive quanto ao tratamento de casos de exceção (mudanças emergenciais)
4222B	b) mudanças são previamente comunicadas a todas as partes que possam ser afetadas
4222C	c) identificam-se os serviços e ativos de TI que possam ser afetados pela mudança, de modo a avaliar impactos em níveis de serviços acordados
4222D	d) a realização de cada mudança é precedida de planejamento e testes
4222E	e) mudanças executadas são rastreáveis e monitoradas, com vistas à avaliação de sua efetividade e para permitir ações corretivas, no caso de ocorrência de efeitos não identificados nas fases de planejamento e testes
4222F	f) o processo de gestão de mudanças está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4223	A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)
4223A	a) a organização mantém uma base de dados consolidada e atualizada com as configurações dos serviços e ativos de TI e o relacionamento entre eles
4223B	b) a base de dados de configurações é utilizada como insumo para o planejamento e o acompanhamento das mudanças
4223C	c) o processo de gestão de configuração e ativos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4224	A organização executa processo(s) de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação e de incidentes de segurança da informação
4224A	a) a organização definiu regras para a priorização e o escalamento de incidentes

4224B	b) a resolução de incidentes considera os níveis de serviços especificados em acordos com as áreas clientes
4224C	c) há base(s) de conhecimento que registra(m) erros conhecidos e problemas, de modo a tornar eficiente e efetiva a resolução de incidentes
4224D	d) o(s) processo(s) de gestão de incidentes está(ão) formalizado(s) (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4224E	e) a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto à notificação e ao tratamento das notificações de incidentes de segurança da informação, bem como quanto à adoção de ações emergenciais, diretrizes para escalamento e comunicação interna e externa
4224F	f) a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto à análise dos incidentes, identificação de causas raízes e planejamento e implementação de ações corretivas
4230	Gerir riscos de tecnologia da informação e riscos de segurança da informação
4231	A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio
4231A	a) a organização identifica e avalia os riscos associados com o uso de Tecnologia da Informação nos processos organizacionais críticos para o negócio (Riscos de TI)
4231B	b) a organização trata os Riscos de TI com base em um plano de tratamento de risco
4231C	c) o processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4232	A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação
4232A	a) a organização identifica e avalia riscos de segurança da informação
4232B	b) a organização trata riscos de segurança da informação com base em um plano de tratamento de riscos
4232C	c) a organização possui um gestor formalmente responsável por coordenar a gestão de riscos de segurança da informação
4232D	d) o processo de gestão de riscos de segurança da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4233	A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação
4233A	a) a organização elabora um plano de continuidade de serviços de TI
4233B	b) as ações e os prazos definidos no plano de continuidade de serviços de TI fundamentam-se em análises de impacto no negócio (AIN/BIA) realizadas sobre os processos organizacionais críticos
4233C	c) o plano de continuidade de serviços de TI é testado e revisado periodicamente
4233D	d) o processo de gestão de continuidade de serviços de TI está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)

4240	Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação
4241	A organização dispõe de uma política de segurança da informação
4241A	a) a política declara o comprometimento da alta administração e estabelece princípios, diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades relativos à segurança da informação
4241B	b) a política (ou norma interna complementar) contempla diretrizes sobre gestão de riscos de segurança da informação
4241C	c) a política abrange diretrizes para conscientização, treinamento e educação em segurança da informação
4241D	d) a política é mantida atualizada por meio de revisões periódicas e é amplamente comunicada a empregados, servidores, colaboradores e partes externas relevantes
4242	A organização dispõe de comitê de segurança da informação
4242A	a) o comitê de segurança da informação realiza as atividades previstas em seu ato constitutivo
4242B	b) o comitê formula diretrizes para a segurança da informação
4242C	c) o comitê propõe a elaboração e a revisão de normas e de procedimentos inerentes à segurança da informação, como resultado do monitoramento do ambiente interno e externo
4242D	d) o comitê é composto por representantes de áreas relevantes da organização
4243	A organização possui um gestor institucional de segurança da informação
4243A	a) o gestor institucional de segurança da informação foi designado formalmente pela alta administração
4243B	b) o gestor institucional de segurança da informação coordena o processo de gestão de riscos de segurança da informação em âmbito institucional
4243C	c) o gestor institucional de segurança da informação promove e coordena ações periódicas de conscientização e de treinamento em segurança da informação para todas as partes interessadas, incluindo autoridades, servidores e colaboradores
4243D	d) o gestor institucional de segurança da informação detém as prerrogativas e os recursos necessários para o desempenho de todas as suas competências (nível hierárquico adequado, pessoal suficiente alocado etc.)
4250	Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação
4251	A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação
4251A	a) a organização mantém um inventário dos ativos associados à informação e identifica as informações críticas que os ativos armazenam, processam ou transmitem
4251B	b) a organização implementa controles de acesso físicos e lógicos à informação e aos ativos associados à informação que são por ela gerenciados ou custodiados, com vistas a proteger adequadamente a confidencialidade das informações não públicas e a integridade e a disponibilidade das informações consideradas críticas para o negócio

4251C	c) os controles de acesso implementados na organização aplicam o princípio ‘necessidade de conhecer’, o qual prescreve que deve haver necessidade legítima que justifique o acesso à informação por pessoa, sistema ou entidade, bem como o princípio ‘privilegio mínimo’, o qual estabelece que o perfil de acesso concedido deve incluir tão somente os poderes necessários para o atendimento das legítimas necessidades
4251D	d) a organização aplica o modelo de segurança de ‘confiança zero’ (zero trust), o qual preconiza que uma identidade não é confiável até que seja adequadamente verificada para cada acesso pretendido, independentemente de perímetros
4251E	e) a organização analisa criticamente, a intervalos regulares, os direitos de acesso lógicos e físicos existentes, com vistas à remoção de direitos que deixaram de ser necessários e para assegurar que privilégios indevidos não foram obtidos
4251F	f) a organização instituiu uma Política de Controle de Acesso (PCA), a qual estabelece princípios, objetivos, diretrizes, principais atividades e responsabilidades relativos ao processo de controle de acesso
4252	A organização executa processo para classificação e tratamento de informações
4252A	a) informações pessoais são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção
4252B	b) a organização informa em seu sítio eletrônico as hipóteses em que, no exercício de suas competências, realiza o tratamento de dados pessoais, bem como fornece informações claras e atualizadas sobre a previsão legal, a finalidade, os procedimentos e as práticas de tratamento que utiliza
4252C	c) informações sigilosas em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção
4252D	d) informações sigilosas em função de outras hipóteses legais de sigilo ou segredo são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção
4252E	e) informações críticas para a organização em razão de necessidades do negócio (p. ex.: requisitos associados à integridade, disponibilidade, autenticidade ou a outros atributos da informação) são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção
4252F	f) o processo de classificação e tratamento de informações está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4253	A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem
4253A	a) a organização gerencia (inventaria e controla) os softwares instalados nos dispositivos conectados em sua rede
4253B	b) a organização gerencia vulnerabilidades técnicas em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio
4253C	c) a organização implementa configurações seguras em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio
4253D	d) a organização mantém, monitora e analisa logs de auditoria dos ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio

4253E	e) a organização aplica controles compensatórios para o uso de privilégios administrativos em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio
4253F	f) a organização implementa cópias regulares de segurança (backup) das informações em meio digital, conforme as melhores práticas e as necessidades de negócio, incluindo a realização periódica de testes de recuperação das informações
4253G	g) a organização executa regularmente testes de segurança em seu ambiente de TI (detecção de vulnerabilidades e testes de penetração)
4260	Gerir desenvolvimento de soluções e inovação
4261	A organização executa um processo de software
4261A	a) o processo de software utilizado pela organização promove a participação de representante da área de negócio como integrante da equipe de desenvolvimento ou aquisição de software, desde sua concepção até a aceitação final
4261B	b) o processo de software da organização promove desde a concepção a identificação de requisitos de segurança da informação, bem como a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software
4261C	c) o processo de software da organização promove desde a concepção a identificação de requisitos de acessibilidade e de usabilidade, bem como a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software
4261D	d) a organização assegura os seus direitos autorais, de propriedade e de uso relativamente ao software que desenvolve por meio de contratação
4261E	e) o processo de software está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4262	A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação
4262A	a) a organização possui base de dados consolidada (portfólio) de projetos de tecnologia da informação
4262B	b) escopo, custos, uso de recursos e cumprimento de prazos são gerenciados em cada projeto
4262C	c) é realizada a gestão de riscos de cada um dos projetos de alta materialidade ou alta relevância
4262D	d) o processo de gestão de projetos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumentos similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
4263	A organização faz uso de Inteligência Artificial em seus processos internos ou finalísticos
4263A	a) há colaboradores que experimentaram e testaram projetos de IA, embora com pouca ou sem padronização
4263B	b) há projetos iniciais de prova de conceito (POC) elaborados e em fase piloto
4263C	c) há projetos de IA em produção
4263D	d) a alta administração patrocina projetos de IA ou há orçamento exclusivo para projetos de IA
4263E	e) há unidade especializada em inteligência artificial, com especialistas em IA e capacidade para desenvolver projetos

4263F	f) os novos projetos digitais, incluindo revisões de processo para otimização, consideram a utilização de IA como forma de agregar valor
4263G	g) o uso de inteligência artificial é costumeiro e esperado na execução dos processos de negócio, sendo que os aplicativos que utilizam 'IA' interagem de forma produtiva dentro da organização e com o ecossistema de negócios
4300	Gestão de Contratações
4310	Estabelecer processos para a gestão de contratações
4311	Os processos de trabalho relativos à gestão de contratações estão definidos
4311A	a) o processo de trabalho para o planejamento de cada contratação contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa
4311B	b) o processo de trabalho para a seleção de fornecedores contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa
4311C	c) o processo de trabalho para a gestão de contratos contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa
4311D	d) os processos de trabalho definidos estão aderentes às normas legais e infralegais que regem as contratações públicas
4312	A organização executa processo de planejamento anual das contratações
4312A	a) a alta administração (ou conselho ou colegiado superior) aprova formalmente o Plano de Contratações Anual (PCA)
4312B	b) os setores relevantes da organização participam da elaboração do PCA
4312C	c) na elaboração do PCA são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização
4312D	d) o PCA fundamenta a proposta orçamentária da organização
4312E	e) a organização divulga o PCA e as eventuais alterações do plano no Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP)
4313	O processo de gestão de riscos está implantado na gestão de contratações
4313A	a) a organização capacita, em gestão de riscos, os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações)
4313B	b) os riscos relacionados à gestão de contratações são geridos
4313C	c) foram designados os proprietários de riscos relacionados à gestão de contratações
4313D	d) os riscos de cada uma das contratações são geridos
4320	Promover a integridade nas contratações
4321	A organização estabeleceu um conjunto de medidas para prevenir a ocorrência de fraudes, corrupção e outros atos antiéticos nas contratações
4321A	a) o código de ética e de conduta e suas eventuais complementações tratam de questões éticas e comportamentais relacionadas aos riscos específicos da função de contratações
4321B	b) há obrigatoriedade de que os agentes que atuam na função de contratações manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício das suas atividades

4321C	c) a organização executa processo que permite identificar e tratar eventuais casos de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações que tenham vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil com licitantes ou contratados habituais da administração
4321D	d) a organização verifica, previamente à nomeação/designação dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações, se eles possuem impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de improbidade administrativa
4322	A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
4322A	a) o Estudo Técnico Preliminar (ETP) das contratações é publicado no Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP)
4322B	b) o Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações é publicado no PNCP
4322C	c) o edital de credenciamento e de pré-qualificação, o aviso de contratação direta e o edital de licitação e respectivos anexos são publicados no PNCP
4322D	d) a ata de registro de preços, a ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) são publicadas no PNCP
4322E	e) o inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados no PNCP
4322F	f) os termos de recebimentos provisórios e definitivos são publicados no PNCP
4322G	g) a análise realizada e justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas no PNCP
4330	Gerir o pessoal de contratações
4331	A organização desenvolve as competências dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações
4331A	a) as lacunas de competências dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações) são identificadas e documentadas
4331B	b) as lacunas de competências identificadas servem de subsídio para a definição do plano de capacitação para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações
4331C	c) há plano de capacitação (ou uma parte específica no plano de capacitação da organização) para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações
4331D	d) a organização providencia a qualificação prévia dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações para o desempenho das suas atribuições
4332	A organização supre a demanda por ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações
4332A	a) foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações ou dos processos de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s)

4332B	b) os perfis profissionais desejados para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações) estão definidos e documentados
4332C	c) os perfis profissionais desejados consideram a experiência necessária e/ou formação compatível para o exercício das atribuições
4332D	d) os perfis profissionais desejados incluem o critério de que as funções essenciais à gestão de contratações sejam preenchidas preferencialmente por servidor efetivo ou por empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública
4332E	e) a escolha dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações ocorre segundo os perfis profissionais previamente definidos e documentados
4332F	f) é dada transparência ao processo de seleção/escolha dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações
4333	A organização realiza processo de transição de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações
4333A	a) o processo de transição engloba a identificação e documentação das informações e conhecimentos relevantes ao exercício de funções essenciais à gestão de contratações
4333B	b) o processo de transição engloba o registro dos processos e das decisões relacionados às contratações, garantindo que as informações estejam disponíveis para consulta futura
4333C	c) foram definidos responsabilidades e prazos para a transmissão das informações por ocasião de substituição temporária ou permanente de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações
4340	Realizar contratações sustentáveis
4341	Os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis
4341A	a) a organização prioriza a realização de contratações compartilhadas e centralizadas
4341B	b) o Plano de Contratações Anual (PCA) está alinhado com o Plano de Logística Sustentável (PLS) ou instrumento equivalente
4341C	c) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a considerar a possibilidade de reutilização de bens ou de redimensionamento de serviços já existentes, quando da avaliação da necessidade da contratação (etapa do ETP)
4341D	d) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a verificar a existência de leis ou normativos que estabeleçam regras específicas de sustentabilidade para o objeto a ser contratado, quando da definição dos requisitos para a contratação (etapa do ETP, reavaliada no TR)
4341E	e) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a considerar todo o ciclo de vida do objeto para estabelecer os critérios de sustentabilidade aplicáveis (p. ex.: para fins de especificação técnica e definição das obrigações da contratada)
4341F	f) a consultoria/assessoria jurídica aborda, nos pareceres prévios às contratações, os aspectos jurídicos de sustentabilidade
4342	A organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações

4342A	a) a organização prioriza, nas aquisições de bens, aqueles constituídos por material renovável, reciclado, atóxico e biodegradável
4342B	b) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados pelas obras contratadas
4342C	c) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à utilização de produtos, de equipamentos e de serviços que, comprovadamente, favoreçam a redução do consumo de energia e de recursos naturais
4342D	d) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à acessibilidade para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida
4400	Gestão orçamentária
4410	Estabelecer o processo orçamentário organizacional
4411	O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido
4411A	a) o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa
4411B	b) todas as áreas funcionais da organização que consomem recursos financeiros significativos participam formalmente do processo de gestão do orçamento
4411C	c) o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária pela organização está formalizado
4412	São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário (organizações que não adotam a contabilidade pública devem utilizar os conceitos equivalentes, de modo que a questão lhe seja aplicável)
4412A	a) é acompanhado o indicador 'Evolução da despesa liquidada'
4412B	b) é acompanhado o indicador 'Evolução do percentual da despesa liquidada em relação à aprovada' (despesa liquidada, qual seja, despesa referente às obrigações efetivamente adimplidas, mesmo que ainda não tenham sido pagas - Lei 4320/1964, art. 63)
4412C	c) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre o limite do PLOA e a necessidade orçamentária da organização'
4412D	d) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre o PLOA enviado ao Congresso Nacional e a LOA aprovada' (*orçamento proposto pelas áreas demandantes e o orçamento aprovado pela direção da organização)
4412E	e) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre a LOA aprovada e os limites de empenho e de pagamento' (*entre o orçamento autorizado e os limites financeiros para execução orçamentária)
4413	Há alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização
4413A	a) o histórico da execução orçamentária é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização
4413B	b) o histórico do cumprimento das metas dos planos estratégicos é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização

4413C	c) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia ou iniciativa estratégica é precedida de análise de viabilidade sobre a disponibilidade dos recursos
4413D	d) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia leva em consideração os programas, objetivos e metas estabelecidos no PPA
4413E	e) no processo de planejamento, há documento formal que relaciona as estratégias e objetivos às ações orçamentárias necessárias
4413F	f) os recursos para desdobramento da estratégia da organização são aplicados conforme o orçamento disponibilizado
4414	Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA
4414A	a) a organização dispõe de um levantamento de todas as despesas essenciais, tanto obrigatórias quanto discricionárias, ao cumprimento de sua missão institucional
4414B	b) a organização elabora anualmente projeções de evolução das despesas, tanto obrigatórias quanto discricionárias, de modo a avaliar a adequação do PLOA e os riscos de insuficiência orçamentária futura
4414C	c) a proposta orçamentária da organização busca alocar os recursos de acordo com o levantamento e quantificação das despesas essenciais e com os riscos de insuficiência orçamentária
4414D	d) a proposta orçamentária da organização prioriza as despesas obrigatórias e os compromissos (contratos, convênios, acordos, ajustes etc.) em vigor no seu âmbito
4414E	e) a proposta orçamentária da organização prioriza a alocação de recursos em projetos em andamento, em detrimento de novos projetos
4414F	f) a organização implementa processo de avaliação da execução orçamentária de exercícios anteriores e a utiliza na elaboração de sua proposta orçamentária
4414G	g) a organização reavalia as ações orçamentárias não executadas ou com baixa execução para julgar a oportunidade e conveniência de prosseguir, de cancelar ou de realocar seus recursos
4420	Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento
4421	As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas
4421A	a) há levantamento formal de quais são as prioridades que demandam recursos orçamentários
4421B	b) o levantamento inclui a Lei do PPA ou PLPPA
4421C	c) o levantamento inclui a LDO ou PLDO do exercício financeiro em curso
4421D	d) o levantamento inclui os planos regionais ou setoriais
4421E	e) o levantamento inclui o plano estratégico da organização
4421F	f) o levantamento inclui as diretrizes dos planos nacionais de longo prazo
4421G	g) o levantamento inclui as diretrizes de regionalização dos gastos orçamentários
4421H	h) o levantamento inclui as demandas dos órgãos de controle (interno ou externo)
4422	No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas
4422A	a) há mapa que demonstra quais prioridades são atendidas por quais elementos da proposta orçamentária
4422B	b) o contingenciamento da despesa é feito levando em consideração as prioridades e estratégias da organização

4422C	c) há mapa de controle da execução orçamentário-financeira das prioridades escolhidas
4422D	d) outras fontes de recursos além do orçamento são consideradas para atendimento das demandas da organização
5100	Sustentabilidade ambiental
5110	Estabelecer o processo de sustentabilidade ambiental
5111	Há programa de sustentabilidade ambiental
5111A	a) há Plano de Logística Sustentável (PLS), ou instrumento equivalente, para o estabelecimento de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos, contendo objetivos e responsabilidades definidas
5111B	b) cada uma das ações do PLS (ou do instrumento equivalente) possui metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento
5111C	c) há ações para a gestão socioambiental adequada de resíduos, com metas de eficiência estabelecidas
5111D	d) há ações para uso consciente da água, com metas de eficiência estabelecidas
5111E	e) há ações para uso racional de energia elétrica e incentivo à utilização de outras fontes de energia renovável, com metas de eficiência estabelecidas
5111F	f) há ações para reduzir e compensar a emissão de gases de efeito estufa resultante do funcionamento da organização
5120	Executar o processo de sustentabilidade ambiental
5121	A sustentabilidade ambiental é promovida internamente
5121A	a) houve ações de sensibilização (p. ex.: campanhas de comunicação; palestras) ou capacitação de gestores e colaboradores sobre sustentabilidade ambiental nos últimos doze meses (p. ex.: capacitações periódicas; capacitações por ocasião da cursos de formação dos novos gestores/colaboradores)
5121B	b) há ações regulares para garantir que a organização esteja em conformidade com as leis e regulamentos ambientais aplicáveis
5121C	c) há indicadores ou instrumentos equivalentes (ex.: painéis de informação) que permitem mensurar os resultados obtidos pelas ações de sustentabilidade ambiental (p. ex.: economia de recursos)
5121D	d) há canal(is) para o esclarecimento de dúvidas sobre sustentabilidade ambiental (p. ex.: telefone; e-mail; atendimento presencial; reportes online)
5122	A sustentabilidade ambiental é promovida no ambiente externo à organização
5122A	a) houve ações de educação ambiental voltadas para as partes interessadas da organização, nos últimos doze meses
5122B	b) a organização promove práticas sustentáveis na sua cadeia de fornecedores e parceiros
5122C	c) há mecanismo de comunicação com partes interessadas sobre as ações de sustentabilidade realizadas pela organização
6100	Sustentabilidade Social

6110	Estabelecer o processo de promoção da sustentabilidade social
6111	Há programa de Diversidade e Inclusão
6111A	a) há Política de Diversidade e Inclusão definida (ou instrumento equivalente)
6111B	b) a política (ou instrumento equivalente) abrange as temáticas relevantes, p. ex.: equidade racial; gênero; orientação sexual; idade; religião; pessoa com deficiência
6111C	c) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à diversidade e inclusão
6112	Há sistema de prevenção e combate ao assédio
6112A	a) há normativos internos de combate ao assédio
6112B	b) há orientação publicada sobre as condutas que caracterizam assédio e de como proceder em caso de assédio
6112C	c) há estrutura disponível para recebimento e tratamento de notícias de desvio de conduta (p. ex.: denúncias), com garantia de sigilo e compromisso de confidencialidade
6112D	d) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as situações de assédio na organização
6112E	e) há programas de capacitação sobre assédio e direitos das vítimas (p. ex.: capacitações periódicas e nos cursos de formação dos novos gestores/colaboradores)
6112F	f) há protocolo de acolhimento de vítimas de assédio ou de quem noticia o assédio
6113	Há sistema de prevenção e combate à discriminação
6113A	a) há política (ou instrumento equivalente) com o objetivo de evitar e combater a discriminação e o desrespeito
6113B	b) há orientação publicada de como proceder em caso de discriminação e de desrespeito
6113C	c) há estrutura disponível para recebimento e tratamento de denúncias, com garantia de sigilo e compromisso de confidencialidade
6114	Há sistema de promoção da acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida
6114A	a) há política (ou instrumento equivalente) de acessibilidade para inclusão de pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida
6114B	b) há canal de comunicação dedicado para tratar de questões de acessibilidade
6114C	c) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à acessibilidade
6114D	d) a organização garante o acesso da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida aos serviços e informações que oferece na internet, por meio da adoção de melhores práticas de acessibilidade adotadas internacionalmente (p. ex.: eMAG - Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico)
6114E	e) a organização garante o acesso de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida às suas instalações físicas
6114F	f) a organização realiza avaliações ou auditorias regulares para garantir a acessibilidade
6120	Executar o processo de promoção da sustentabilidade social
6121	A cultura de diversidade e inclusão é promovida internamente

6121A	a) a organização promove a diversidade na ocupação dos cargos de liderança
6121B	b) houve ações de sensibilização (p. ex.: campanhas de comunicação; palestras) ou capacitação de gestores e colaboradores sobre diversidade e inclusão nos últimos doze meses (p. ex.: capacitações periódicas; capacitações por ocasião da cursos de formação dos novos gestores/colaboradores)
6121C	c) as denúncias de discriminação ou assédio recebidas são devidamente tratadas, com a aplicação de medidas conciliatórias, ajuste de conduta ou de punição, quando for o caso
6122	A cultura de diversidade e inclusão é promovida no ambiente externo à organização
6122A	a) a organização promoveu ações de conscientização e engajamento em temas relevantes para a sustentabilidade social nos últimos doze meses
6122B	b) há parcerias em andamento com organizações da sociedade civil para implementar projetos no tema da diversidade e inclusão
6122C	c) a organização, diretamente ou por meio de parcerias, implementou ou apoiou programas de fomento ao voluntariado em prol do desenvolvimento sustentável, da diversidade e da inclusão nos últimos doze meses

Fonte: Questionário iESGo do TCU (2024).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Eixo	Roteiro para realização da entrevista
Governança Organizacional Pública	a) O que você entende por uma “boa governança”? b) Na sua concepção, quais são os principais pontos fortes e fracos do sistema de governança do TCETO?
Gestão de Pessoas	c) Você tem conhecimento sobre quais são os critérios utilizados para a seleção/nomeação dos gestores/servidores no TCETO? d) Se sim, como você avalia os critérios utilizados para a seleção/nomeação dos gestores/servidores no TCETO?
Gestão de Pessoas	e) De que forma a capacitação contínua dos gestores/servidores é promovida no TCETO? f) Quais programas ou iniciativas são implementados e como você avalia sua efetividade?
Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação	g) Quais medidas são adotadas pelo TCETO para garantir a segurança da informação? h) Como você avalia a efetividade dessas medidas?
Gestão de Contratações	i) Como os processos de gestão de contratações são conduzidos no TCETO? j) Você considera esses processos eficazes? Justifique sua resposta.
Gestão Orçamentária e Financeira	l) Como são monitorados e avaliados os resultados das ações orçamentárias e financeiras no TCETO? m) Existem sistemas de feedback e melhoria contínua? Como eles funcionam?
Gestão da Sustentabilidade Ambiental	n) Como o TCETO integra a sustentabilidade ambiental em suas políticas e práticas de governança?
Gestão da Sustentabilidade Social	o) Quais são as principais práticas de sustentabilidade social adotadas pelo TCETO? p) Qual a sua avaliação sobre essas práticas? q) De que forma o TCETO promove a inclusão e a responsabilidade social em suas atividades? r) Na sua percepção, existem desafios ou obstáculos? Se sim, quais?
Comentários ou Sugestões	s) Você tem algum comentário ou sugestão adicional sobre os mecanismos de governança do TCETO?

Fonte: Elaboração própria (2024).

APÊNDICE D - CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO

1



Ofício 01/2024
 A sua Senhoria o Senhor
André Lutz de Matos Gonçalves
 Presidente do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Senhor Presidente,

Por meio deste, apresentamos a mestrand Danila Resende Duarte Marvão, do Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da UFT, devidamente matriculada nesta instituição de ensino, que está realizando a pesquisa intitulada "GESTÃO PÚBLICA, GOVERNANÇA E CONTROLE EXTERNO: UMA ANÁLISE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS", cujo objetivo é "analisar o sistema de governança do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins – TCE-TO".

Na oportunidade, convidamos Vossa Senhoria para participar da referida pesquisa, bem como solicitamos autorização para realização da mesma por meio da coleta de dados, que inclui o questionário de autoavaliação IESGo do TCU e entrevistas semiestruturadas com gestores, auditores, servidores e conselheiros deste tribunal. Dessa forma, solicitamos a Vossa Senhoria que assine e nos encaminhe o termo de consentimento, o qual se encontra-se anexo a este documento.

O questionário de autoavaliação IESGo do TCU e as Instruções de preenchimento podem ser acessados através do endereço eletrônico: [\[link do questionário\]](#). Pedimos a gentileza de que o mesmo seja respondido por Vossa Senhoria, conforme as orientações do próprio TCU, lembrando que a responsabilidade pelas respostas é do dirigente máximo da organização, com base em informações providas por suas áreas de governança e de gestão.

Informamos, ainda, o caráter ético desta pesquisa acadêmica, o que assegura a preservação da identidade das pessoas participantes e que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Solicitamos, também, a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa preservando sigilo e ética, conforme termo de livre consentimento que será assinado pelo participante. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta pesquisadora e da pesquisa científica em nossa região.

Atenciosamente,

Palmas, 19 de agosto de 2024.

gov.br
 NENHUMA PARTE DESTA DOCUMENTO PODE SER REPRODUZIDA SEM A PERMISSÃO DA UFT
 Rua: 15/08, 71024-150/TO-6800
 Telefone: (67) 3333-1111 / (67) 3333-1112

Profa. Dra. Mônica Aparecida da Rocha Silva
 Professora Orientadora

DANILA RESENDE DUARTE MARVÃO
 Mestranda

Danila Resende Duarte Marvão
 Mestranda

APÊNDICE E - FASES DE ENTREVISTA

N.	Código Entrevistado	Plataforma Local	Data	Horário	Descrição
1	Gest1	<i>Google Meet</i>	04/10/24	11h00	A entrevista ocorreu em dia e horário previamente agendado.
2	Gest2	<i>Google Meet</i>	08/10/24	8h30	A entrevista foi remarcada uma vez até que ocorreu em dia e horário previamente agendado.
3	Gest3	<i>Google Meet</i>	08/10/24	14h30	A entrevista ocorreu em dia e horário previamente agendado.
4	Gest4	<i>Google Meet</i>	11/10/24	10h00	A entrevista ocorreu em dia e horário previamente agendado.
5	Aud1	<i>Google Meet</i>	08/10/24	15h00	A entrevista ocorreu em dia e horário previamente agendado.
6	Aud2	<i>Google Meet</i>	17/10/24	9h00	A entrevista ocorreu em dia e horário previamente agendado.
7	Cons1	<i>Google Meet</i>	17/10/24	11h00	A entrevista ocorreu em dia e horário previamente agendado.
8	Cons2	<i>Google Meet</i>	18/10/24	15h00	A entrevista ocorreu em dia e horário previamente agendado.
9	Serv1	<i>Google Meet</i>	22/10/24	15h00	A entrevista ocorreu em dia e horário previamente agendado.
10	Serv2	<i>Google Meet</i>	23/10/24	18h	A entrevista foi remarcada uma vez até que ocorreu em dia e horário previamente agendado.

Fonte: Elaboração própria (2024).

APÊNDICE F – NOTA TÉCNICA TCETO

Relatório individual da autoavaliação do TCETO
Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão

Palmas - TO

2024



NOTA TÉCNICA
**AVALIAÇÃO DO
SISTEMA DE
GOVERNANÇA DO
TCETO**

**RESULTADOS E
RECOMENDAÇÕES
IESGO/2024**



NOTATÉCNICA
AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DO TCETO:
RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES IESGO/2024.

O documento é resultado da dissertação de mestrado intitulada
“Gestão Pública, Governança e Controle Externo: Uma Análise
do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.

AUTORA
DANILA RESENDE DUARTE MARVÃO

ORIENTADORA
DR.^a MÔNICA APARECIDA DA ROCHA SILVA

PALMAS - TO
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

DS12a Duarte Marvão, Danila Resende.
Avaliação do Sistema de Governança do TCETO:: Resultados e
Recomendações IESGO/2024.. / Danila Resende Duarte Marvão. – Palmas,
TO, 2024.
62 f.

Relatório Técnico (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do
Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação
(Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2024.

Orientadora : Dr.^a Mônica Aparecida da Rocha Silva

1. Governança. 2. iESGo. 3. Políticas Públicas. 4. Controle Externo. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer
forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte.
A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184
do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da
UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

Sumário

1. Apresentação	5
1.1 Resumo dos resultados da autoavaliação da organização	5
2. Tema: ESG	6
2.1 Indicador: iESGo - Índice ESG	6
3. Tema: Governança Pública Organizacional	7
3.1 Indicador: iGG - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas	7
3.2 Indicador: iGovPub - Índice de Governança Pública Organizacional	8
3.3 Indicador: Lid - Capacidade em Liderança	9
3.4 Indicador: Estr - Capacidade em Estratégia	9
3.5 Indicador: Cont - Capacidade em Controle	10
3.6 Indicador: 1110 - Capacidade em estabelecer o modelo de governança	11
3.7 Indicador: 1120 - Capacidade em promover a integridade	12
3.8 Indicador: 1130 - Capacidade em promover a capacidade da liderança	13
3.9 Indicador: 2110 - Capacidade em gerir riscos	14
3.10 Indicador: 2120 - Capacidade em estabelecer a estratégia	15
3.11 Indicador: 2130 - Capacidade em promover a gestão estratégica	15
3.12 Indicador: 2140 - Capacidade em monitorar os resultados organizacionais	16
3.13 Indicador: 2150 - Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão	17
3.14 Indicador: Acc - Capacidade em promover a transparência e garantir a accountability	18
3.15 Indicador: 3130 - Capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna	19
4. Tema: Gestão	20
4.1 Indicador: iGest - Índice de Gestão Pública	20
5. Tema: Governança e Gestão de Pessoas	21
5.1 Indicador: iGovPessoas - Índice de Governança e Gestão de pessoas	21
5.2 Indicador: GovernancaPessoas - Índice de Governança de Pessoas	21
5.3 Indicador: iGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas	22
5.4 Indicador: 4110 - Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas	23
5.5 Indicador: 4120 - Capacidade em suprir a demanda por colaboradores e gestores	23
5.6 Indicador: 4130 - Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	24
5.7 Indicador: 4140 - Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	25
5.8 Indicador: 4150 - Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	26
6. Tema: Governança e Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação	27
6.1 Indicador: iGovTI - Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação	27
6.2 Indicador: GovernancaTI - Índice de Governança de Tecnologia da Informação	27
6.3 Indicador: iGestTI - Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação	28
6.4 Indicador: PlanejamentoTI - Capacidade em realizar planejamento de tecnologia da informação	29
6.5 Indicador: ServicosTI - Capacidade em gerir serviços de tecnologia da informação	30
6.6 Indicador: RiscosTISegInfo - Capacidade em gerir riscos de TI e da segurança da informação	31
6.7 Indicador: EstruturaSegInfo - Capacidade em definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	32
6.8 Indicador: ProcessoSegInfo - Capacidade em estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação	33
6.9 Indicador: GerirSoluções - Capacidade em gerir desenvolvimento de soluções e inovação	34
7. Tema: Governança e Gestão de Contratações	34
7.1 Indicador: iGovContratações - Índice de Governança e Gestão de Contratações	34
7.2 Indicador: GovernancaContrat - Índice de Governança de Contratações	35
7.3 Indicador: iGestContrat - Índice de Gestão de Contratações	36
7.4 Indicador: ProcessoContrat - Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações	37
7.5 Indicador: PessoasContrat - Capacidade em gerir o pessoal de contratações	38

7.6	Indicador: ContratSustent - Capacidade em realizar contratações sustentáveis	39
8.	Tema: Governança e Gestão Orçamentária e financeira.....	40
8.1	Indicador: iGovOrcament - Índice de Governança e Gestão Orçamentárias.....	40
8.2	Indicador: GovernancaOrcament - Índice de Governança Orçamentária.....	41
8.3	Indicador: iGestOrcament - Índice de Gestão Orçamentária.....	41
8.4	Indicador: 4410 - Capacidade em estabelecer o processo orçamentário organizacional	42
8.5	Indicador: 4420 - Capacidade em contemplar adequadamente as prioridades no orçamento	43
9.	Tema: Sustentabilidade.....	44
9.1	Indicador: iES - Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social.....	44
10.	Tema: Sustentabilidade ambiental.....	45
10.1	Indicador: iGovSustentAmb - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental	45
10.2	Indicador: GovernancaSustentAmb - Índice de Governança da Sustentabilidade Ambiental	45
10.3	Indicador: iGestSustentAmb - Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental.....	46
11.	Tema: Sustentabilidade social	47
11.1	Indicador: iGovSustentSocial - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social	47
11.2	Indicador: GovernancaSustentSocial - Índice de Governança da Sustentabilidade Social	48
11.3	Indicador: iGestSustentSocial - Índice de Gestão de Sustentabilidade Social.....	49
11.4	Indicador: 6110 - Capacidade em estabelecer o processo de promoção da sustentabilidade social	49
11.5	Indicador: 6120 - Capacidade em executar o processo de promoção da sustentabilidade social	50
12.	Recomendações	52

1. Apresentação

A presente nota técnica foi elaborada com o objetivo de fornecer uma análise sobre o Sistema de Governança do TCETO visando apoiar a tomada de decisões estratégicas e a implementação de melhores práticas em governança.

O documento é resultado da pesquisa de Mestrado intitulada “*Gestão Pública, Governança e Controle Externo: uma análise do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins*”, na qual realizou-se uma análise do Sistema de Governança do TCE, a partir da aplicação do questionário iESGo do TCU, bem como a realização de entrevistas semiestruturadas com atores-chave da organização. A pesquisa foi conduzida pela aluna do Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins - UFT, Danila Duarte¹, com orientação da Prof.^a Dr.^a Mônica Aparecida da Rocha Silva², no período de 2022 a 2024, cuja dissertação foi defendida em dezembro/2024.

Com base na análise dos resultados, o TCETO poderá aprimorar as práticas, as políticas e os processos de governança. Por fim, a Nota Técnica reforça a importância de um plano de ação estruturado para que as melhorias sejam devidamente adotadas, evidenciando o compromisso com a melhoria contínua e a conformidade com padrões de governança.

1.1 Resumo dos resultados da autoavaliação da organização

Na Tabela 1 - Resumo dos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO apresenta-se a síntese da avaliação e faixas de classificação dos indicadores avaliados.

Tabela 1 - Resumo dos resultados do questionário iESGo aplicado no TCETO

Indicador	Valor	Faixa
iESGo (índice ESG)	55%	“Intermediário”
iES (índice integrado de sustentabilidade ambiental e social)	26%	“Inicial”
iGovSustentAmb (índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental)	19%	“Inicial”

¹ Mestre em Gestão de Políticas Públicas (UFT). Graduada em Ciências Contábeis com Pós-Graduação em Auditoria e Controladoria. Auditora Independente. Certificada em Compliance Anticorrupção CPC-A e Compliance Público CPC-P. Auditora Líder na ISO 37:001 Sistema de Gestão Antissuborno e na ISO 37.301 Sistema de Gestão de Compliance.

² Doutora em Ciências Sociais pela UnB (2007). Pós-doutorado pela Universidad Nacional Autónoma do México - UNAM. Mestre em Integração da América Latina pela USP (1999) e Graduada em Ciências Sociais pela UFG (1996). Professora e pesquisadora da Universidade Federal do Tocantins (UFT), atua no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e no curso de graduação em Ciências Econômicas. É líder do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Desenvolvimento no Diretório de Grupos de Pesquisa do Brasil/CNPq. Desde 2010 é Coordenadora do Laboratório de Políticas Públicas.

iGovSustentSocial (índice de governança e gestão da sustentabilidade social)	30%	“Inicial”
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	54%	“Intermediário”
iGovPub (índice de governança pública organizacional)	67%	“Intermediário”
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	36%	“Inicial”
iGestPessoas (índice de gestão de pessoas)	47%	“Intermediário”
iGovTI (índice de governança e gestão de tecnologia da informação e de segurança da informação)	37%	“Inicial”
iGestTI (índice de gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação)	24%	“Inicial”
iGovContratações (índice de governança e gestão de contratações)	39%	“Inicial”
iGestContrat (índice de gestão de contratações)	42%	“Intermediário”
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentárias)	88%	“Aprimorado”
iGestOrcament (índice de gestão orçamentária)	90%	“Aprimorado”

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Ao final do documento, na seção 3. “Recomendações”, estão listadas ações específicas para elevar o desempenho nas dimensões mal avaliadas.

A seguir, os resultados são apresentados na forma de gráficos (1 ao 58) que demonstram o desempenho de cada indicador, permitindo uma visão clara das áreas e processos nos quais o TCETO possui melhores práticas e onde existem oportunidades de aprimoramento.

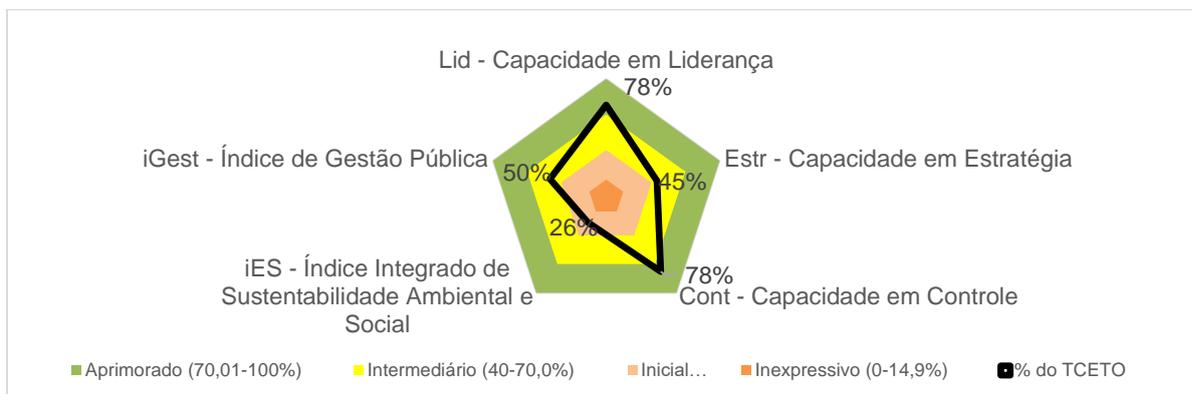
2. Tema: ESG

2.1 Indicador: iESGo - Índice ESG

O iESGo é o índice que sintetiza todas as práticas de governança, gestão e sustentabilidade avaliadas no questionário. É formado pela agregação dos seguintes indicadores: *a) Lid – Capacidade em Liderança*. Representa os resultados das práticas que compõem o mecanismo Liderança; *b) Estr – Capacidade em Estratégia*. Representa os resultados das práticas que compõem o mecanismo Estratégia; *c) Cont – Capacidade em Controle*. Representa os resultados das práticas que compõem o mecanismo Controle; *d) iES – Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social*. Representa os resultados das práticas de sustentabilidade avaliadas; *e) iGest – Índice de Gestão Pública*. Representa os resultados das práticas de gestão avaliadas no questionário, com exceção das práticas de gestão de sustentabilidade.

Em relação ao desempenho médio do indicador, o TCETO obteve o resultado de 55%, dentro da faixa “Intermediário”. O Gráfico 1 - Resultado do Índice ESG do TCETO, a seguir, apresenta o desempenho de cada agregador do indicador:

Gráfico 1 – Resultado do Índice ESG do TCETO



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

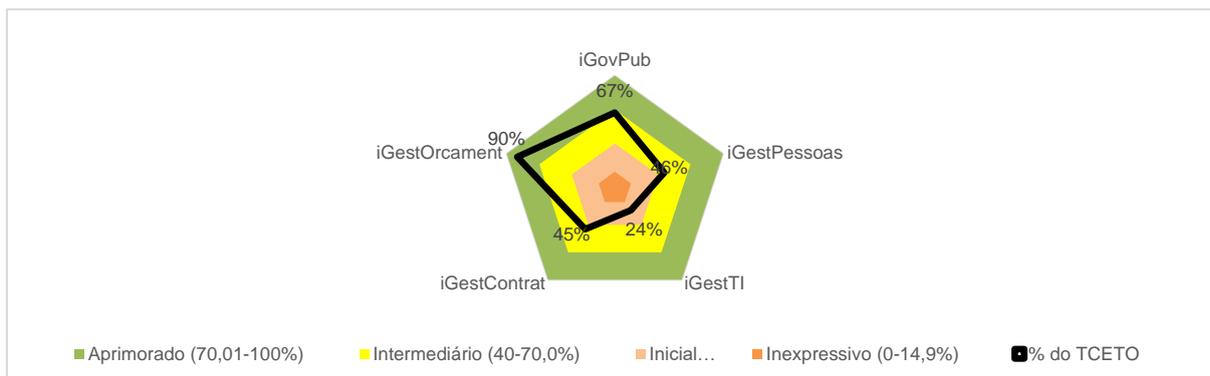
Os dados evidenciam um desempenho dentro da faixa “Aprimorado” nas dimensões de *Liderança e Controle*, ambas com 78%. No entanto, o indicador *iGest - Índice de Gestão Pública* com 50% e *Estr - Capacidade em Estratégia* com 45% encontram-se no nível “Intermediário”, indicando que, conquanto existam processos em andamento, existem necessidades de melhorias. O *iES - Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social* apresenta o desempenho de 26%, classificado dentro da faixa “Inicial”, o que demonstra a necessidade de ações mais robustas nessa temática.

3. Tema: Governança Pública Organizacional

3.1 Indicador: iGG - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas

O iGG é o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas e sintetiza as práticas de governança organizacional e de gestão públicas avaliadas no questionário, sendo compostos pelos agregadores: *iGG - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas*, *iGovPub - Índice de Governança Pública Organizacional*, *iGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas*, *iGestTI - Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação*, *iGestContrat - Índice de Gestão de Contratações*. O TCETO obteve o resultado de 54%, dentro da faixa “Intermediário”. O Gráfico 2 – Resultado do Indicador: iGG - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas, a seguir, apresenta o desempenho de cada agregador do indicador:

Gráfico 2 – Resultado do Indicador: iGG - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas



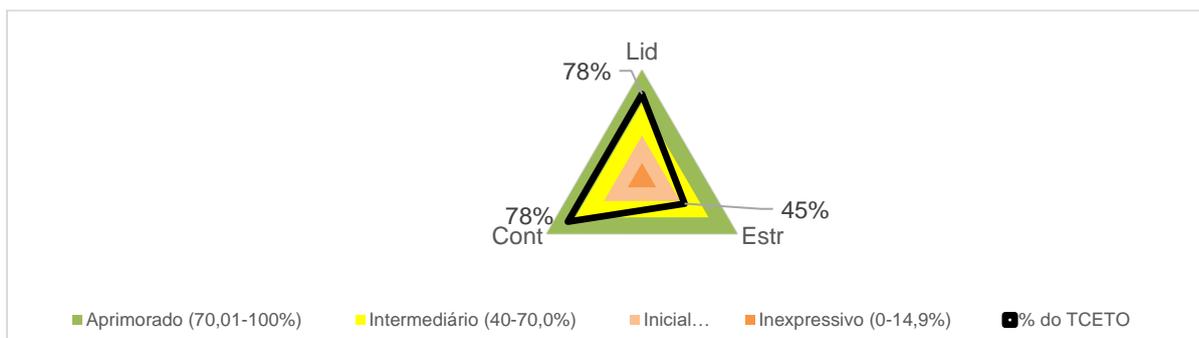
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Os resultados demonstram que o indicador *iGestOrcament* se destaca com 90%, alcançando o nível “Aprimorado”, o que indica uma gestão orçamentária estruturada. O *iGovPub*, *iGestContrat* e o *iGestPessoas* estão na faixa “Intermediária”, sugerindo que, mesmo que existam boas práticas, há questões que podem ser melhoradas. Já o indicador *iGestTI* apresenta o menor desempenho, com 24% posicionado na faixa “Inicial”. Esses resultados apontam a necessidade de ações de aprimoramento, especialmente na gestão de TI, para fortalecer a governança e melhorar a eficiência administrativa do TCETO.

3.2 Indicador: iGovPub - Índice de Governança Pública Organizacional

O iGovPub é composto pelos agregadores: *Lid - Capacidade em Liderança*, *Estr - Capacidade em Estratégia* e *Cont - Capacidade em Controle* e o TCETO obteve o resultado de 67%, dentro da faixa “Intermediário”. O Gráfico 3 - Resultado do Índice iGovPub do TCETO apresenta os resultados obtidos.

Gráfico 3 - Resultado do Índice iGovPub do TCETO



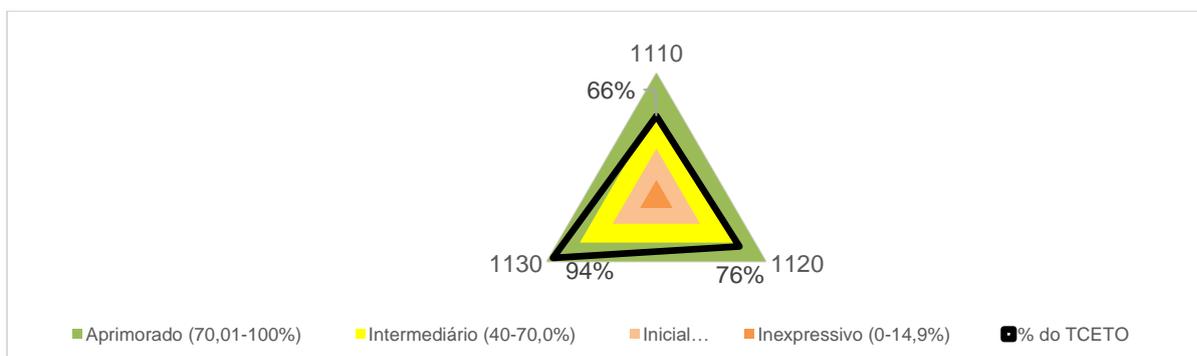
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O Gráfico 3 apresenta resultados em estágio “Aprimorado” nos agregadores Liderança e Controle, sendo que ambos atingiram 78%. No entanto, o agregador Estratégia possui um desempenho na faixa “Intermediário”, indicando oportunidade para o desenvolvimento de práticas estratégicas que possam fortalecer a governança pública do tribunal.

3.3 Indicador: Lid - Capacidade em Liderança

O Gráfico 4 apresenta o resultado do indicador Lid - Capacidade em Liderança, distribuído em três componentes principais: 1110 - *Estabelecer o modelo de governança*, 1120 - *Promover a integridade* e 1130 - *Promover a capacidade da liderança*. *Estabelecer o modelo de governança*

Gráfico 4 - Resultado do índice Lid - Capacidade em Liderança



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

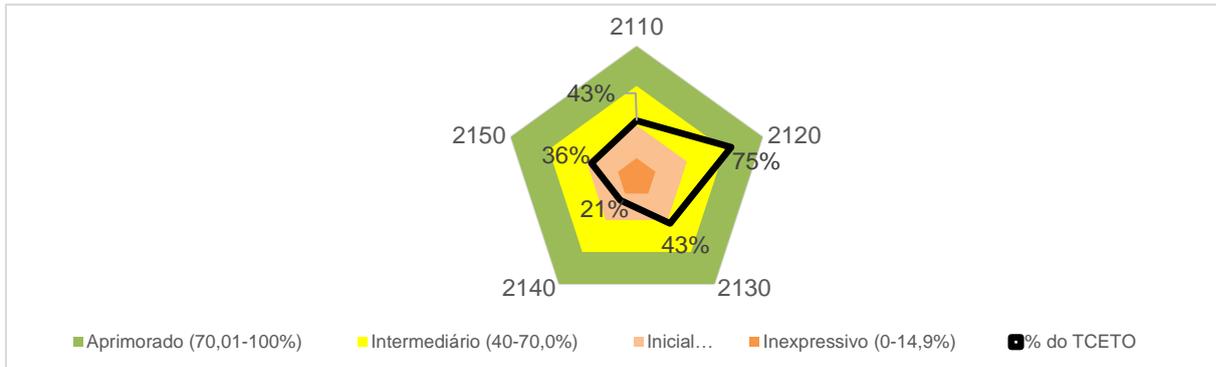
Na análise dos resultados, o componente 1130 - *Promover a capacidade da liderança* obteve o melhor desempenho, com 94%, classificado como “Aprimorado”, indicando que a organização possui uma boa estrutura para o desenvolvimento das capacidades de seus líderes. Em seguida, 1120 - *Promover a integridade* alcançou 76%, também na faixa “Aprimorado”, demonstrando um bom compromisso com práticas de integridade. Por outro lado, 1110 - *Estabelecer o modelo de governança* registrou 66%, posicionado no nível “Intermediário”, sugerindo que, conquanto existam estruturas de governança estabelecidas, há cenário para melhorias para se alcançar um desempenho mais robusto nessa questão.

3.4 Indicador: Estr - Capacidade em Estratégia

O Gráfico 5 apresenta o desempenho do indicador Estr - Capacidade em Estratégia, distribuído em cinco componentes principais: 2110 - *Gerir riscos*, 2120 - *Estabelecer a estratégia*, 2130 - *Promover a gestão estratégica*, 2140 - *Monitorar os resultados*

organizacionais e 2150 - Monitorar o desempenho das funções de gestão. Esses componentes avaliam a capacidade do TCETO em planejar e executar estratégias organizacionais, além de monitorar resultados e gerenciar riscos.

Gráfico 5 - Resultado do Índice Estr - Capacidade em Estratégia



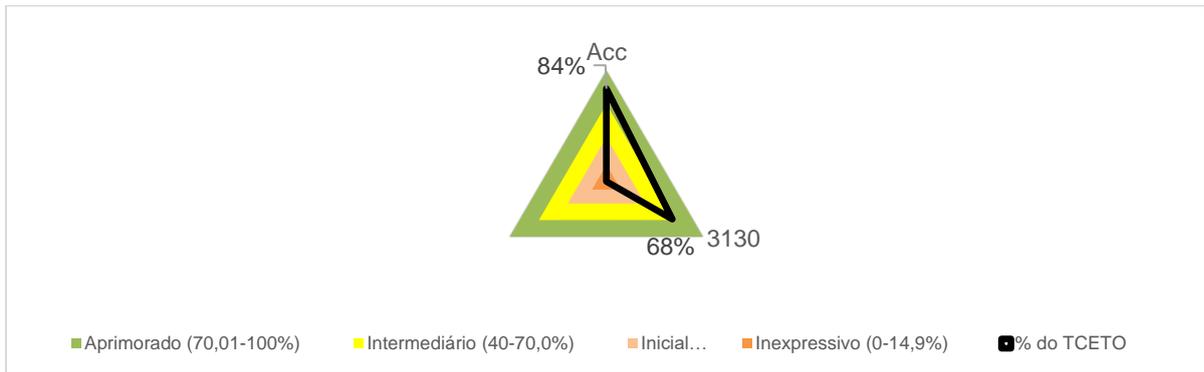
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Na análise dos resultados, o componente *2120 - Estabelecer a estratégia* se destaca com 75%, atingindo o nível “Intermediário”, indica que a organização possui uma base para desenvolver estratégias; *2110 - Gerir riscos* e *2140 - Monitorar os resultados organizacionais* ambos com 43%, também no nível “Intermediário”, expressam que, apesar de a existência de algum controle de riscos e monitoramento, são necessários aprimoramentos. Já os componentes *2130 - Promover a gestão estratégica* e *2150 - Monitorar o desempenho das funções de gestão* apresentam desempenhos mais baixos, com 21% e 36%, respectivamente, posicionando-se na faixa “Inicial”. Esses resultados apontam a necessidade de se reforçar a gestão estratégica e o monitoramento do desempenho para melhorar a eficácia da capacidade estratégica do TCETO.

3.5 Indicador: Cont - Capacidade em Controle

O Gráfico 6 apresenta o desempenho do indicador Cont - Capacidade em Controle, distribuído em dois componentes principais: *Acc - Capacidade em promover a transparência e garantir a accountability* e *3130 - Assegurar a efetividade da auditoria interna*. Esses componentes avaliam a capacidade do TCETO para implementar controles eficazes que promovam a transparência e garantam a prestação de contas.

Gráfico 6 - Resultado do Índice Cont - Capacidade em Controle



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Na análise dos resultados, o componente *Acc - Capacidade em promover a transparência e garantir a accountability* destaca-se com 84%, alcançando o nível “Aprimorado”, o que indica um compromisso do TCETO com a transparência e a responsabilidade. O componente *3130 - Assegurar a efetividade da auditoria interna* obteve 68%, posicionando-se no nível “Intermediário”, sugerindo que, embora haja uma estrutura de auditoria interna, há oportunidades para aumentar a sua eficácia.

3.6 Indicador: 1110 - Capacidade em estabelecer o modelo de governança

O Gráfico 7 apresenta o desempenho do TCETO no indicador *1110 - Estabelecer o modelo de governança*, composto por três subcomponentes: *1110 - Estabelecer o modelo de governança*, *1111 - A estrutura interna de governança da organização está estabelecida* e *1112 - A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas*. Esses subcomponentes avaliam aspectos fundamentais da estrutura de governança do TCETO, incluindo o modelo geral, a robustez da estrutura interna e o equilíbrio de poder na tomada de decisões.

Gráfico 7 - Resultado do Índice 1110 - Capacidade em estabelecer o modelo de governança



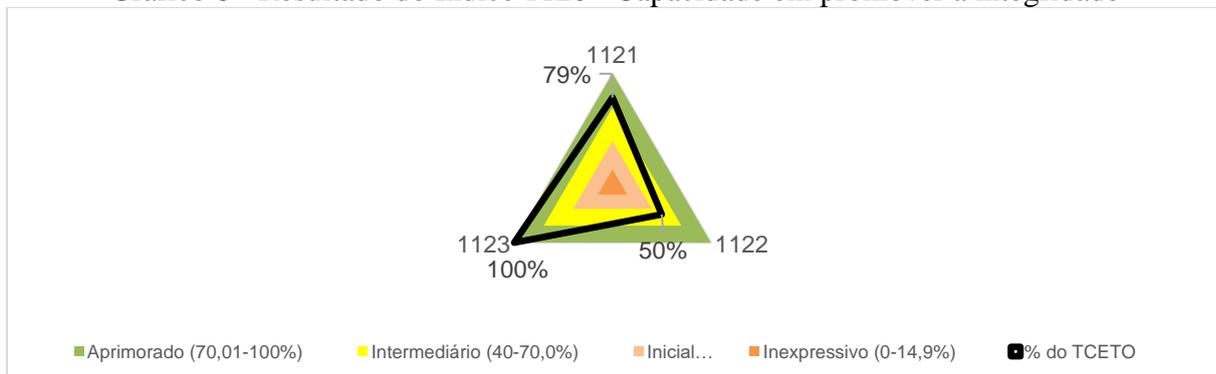
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Os resultados demonstram que o subcomponente *1111 - A estrutura interna de governança da organização está estabelecida* destaca-se com 83%, atingindo o nível “Aprimorado”. Em relação ao agregador *1110 - Estabelecer o modelo de governança*, o TCETO alcançou 66%, posicionando-se no nível “Intermediário”, apontando que, a despeito de haver um modelo de governança em prática, este pode ser “Aprimorado”. Já o componente *1112 - A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas* apresenta um desempenho de 43%, classificado como “Intermediário”, o que demonstra a necessidade de reforçar práticas para garantir um equilíbrio mais eficaz na tomada de decisões críticas. Esses resultados indicam que, apesar de haver uma boa estrutura de governança, o TCETO pode beneficiar-se de ajustes no modelo de governança e no balanceamento de poder para melhorar a governança organizacional.

3.7 Indicador: 1120 - Capacidade em promover a integridade

O Gráfico 8 apresenta o desempenho do indicador *1120 - Capacidade em promover a integridade*, distribuído em três subcomponentes: *1121 - A organização aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC)*, *1122 - A gestão da ética e integridade da organização está alinhada às boas práticas previstas no PNPC* e *1123 - Medidas para identificação e tratamento de indícios de fraude e corrupção estão estabelecidas*, a exemplo das previstas no PNPC. Esses subcomponentes avaliam o compromisso do TCETO com a promoção de um ambiente íntegro e o alinhamento com práticas nacionais de prevenção à corrupção.

Gráfico 8 - Resultado do Índice 1120 - Capacidade em promover a integridade



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

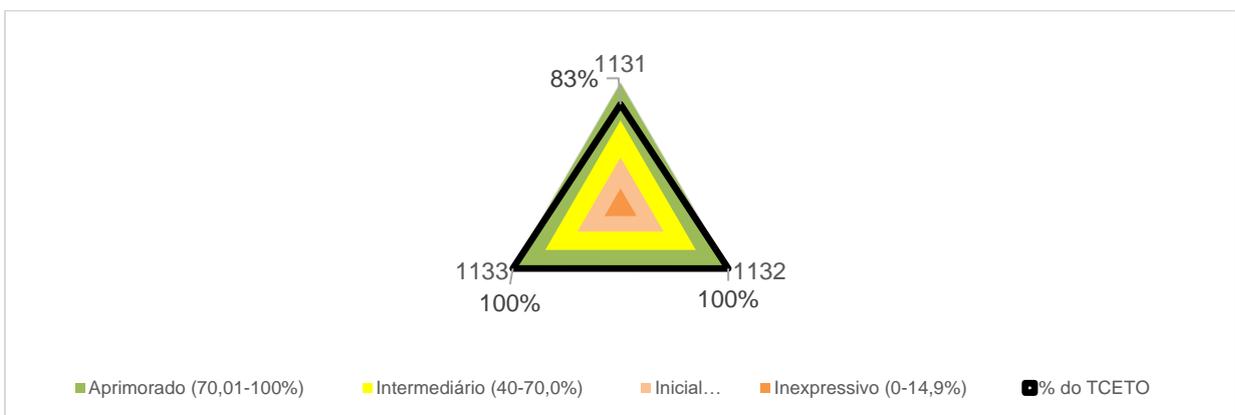
Na análise dos resultados, o subcomponente *1123 - Medidas para identificação e tratamento de indícios de fraude e corrupção estão estabelecidas* destaca-se com 100%, atingindo o nível “Aprimorado”, demonstra que a organização possui políticas robustas para

lidar com potenciais fraudes e corrupção; o subsequente *1121 - A organização aderiu ao PNPC* obteve 79%, também classificado como “Aprimorado”, indicando uma boa adesão ao programa nacional. Por outro lado, o subcomponente *1122 - A gestão da ética e integridade está alinhada às boas práticas previstas no PNPC* registra 50%, posicionando-se no nível “Intermediário”.

3.8 Indicador: 1130 - Capacidade em promover a capacidade da liderança

Este índice representa o desempenho do indicador *1130 - Capacidade em promover a capacidade da liderança*, composto por três subcomponentes: *1131 - A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos*, *1132 - O desempenho dos membros da alta administração é avaliado* e *1133 - As competências dos membros da alta administração são aprimoradas*. Esses subcomponentes medem a efetividade dos processos relacionados à seleção, à avaliação e ao desenvolvimento da alta administração no TCETO. O Gráfico 9, a seguir, demonstra o desempenho do TCETO:

Gráfico 9 - Resultado do Índice 1130 - Capacidade em promover a capacidade da liderança



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

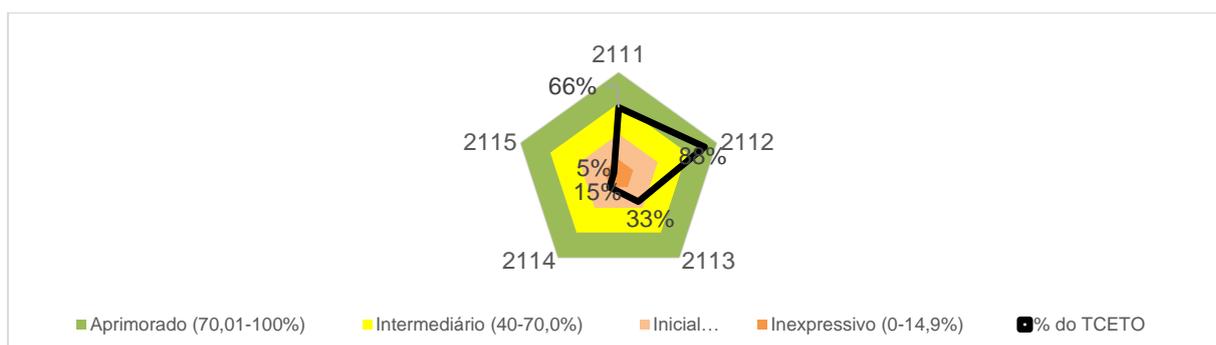
Os resultados demonstram que nos agregadores *1132 - O desempenho dos membros da alta administração é avaliado* e *1133 - As competências dos membros da alta administração são aprimoradas* atingiram ambos 100%, indicando um nível “Aprimorado” e demonstrando que o TCETO possui práticas consolidadas para avaliar e desenvolver as competências de sua liderança. Já o subcomponente *1131 - A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos* obteve 83%, o que ainda é classificado como “Aprimorado”. Esses resultados indicam que o TCETO demonstra uma forte capacidade em promover e aprimorar sua liderança, com boas práticas implementadas na avaliação e

desenvolvimento de seus gestores.

3.9 Indicador: 2110 - Capacidade em gerir riscos

Este item apresenta o desempenho do indicador *2110 - Capacidade em gerir riscos*, distribuído em cinco subcomponentes: *2111 - A estrutura da gestão de riscos está definida*, *2112 - Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas*, *2113 - O processo de gestão de riscos da organização está implantado*, *2114 - Os riscos considerados críticos para a organização são geridos* e *2115 - A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio*. Esse indicador mede a efetividade das práticas de gestão de riscos, fundamentais para identificar, mitigar e monitorar os riscos organizacionais, bem como para garantir a continuidade das operações em situações adversas. O Gráfico 10, demonstra os resultados individuais de cada componente.

Gráfico 10 - Resultado do Índice 2110 - Capacidade em gerir riscos



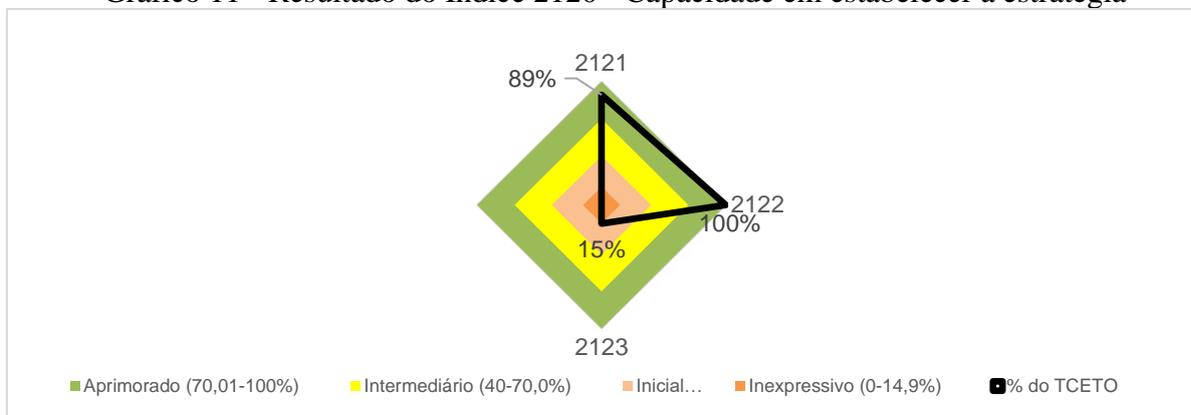
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Observa-se que o subcomponente *2112 - Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas* alcançou 68%, enquadrando-se no nível “Intermediário”, o que supõe uma base razoável para o gerenciamento de riscos. Já o subcomponente *2111 - A estrutura da gestão de riscos está definida* apresenta um nível de 66%, também no nível “Intermediário”, demonstrando uma estrutura “Inicial” para a gestão de riscos. No entanto, os demais subcomponentes, incluindo *2113*, *2114* e *2115*, obtiveram pontuações de 33%, 15%, e 5%, respectivamente, classificados nas faixas “Inicial” e “Inexpressivo”. Esses resultados indicam necessidade expressiva de aprimoramento nos processos de gestão de riscos críticos e na continuidade do negócio para fortalecer a resiliência e a segurança das operações do TCETO.

3.10 Indicador: 2120 - Capacidade em estabelecer a estratégia

Este indicador apresenta o desempenho do TCETO em três componentes: *2121 - O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido*, *2122 - A estratégia da organização está definida* e *2123 - A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos*. O referido indicador mede a capacidade da organização em estruturar e implementar uma estratégia clara, que oriente suas atividades em direção aos objetivos institucionais e ao atendimento eficiente ao público.

Gráfico 11 - Resultado do Índice 2120 - Capacidade em estabelecer a estratégia



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

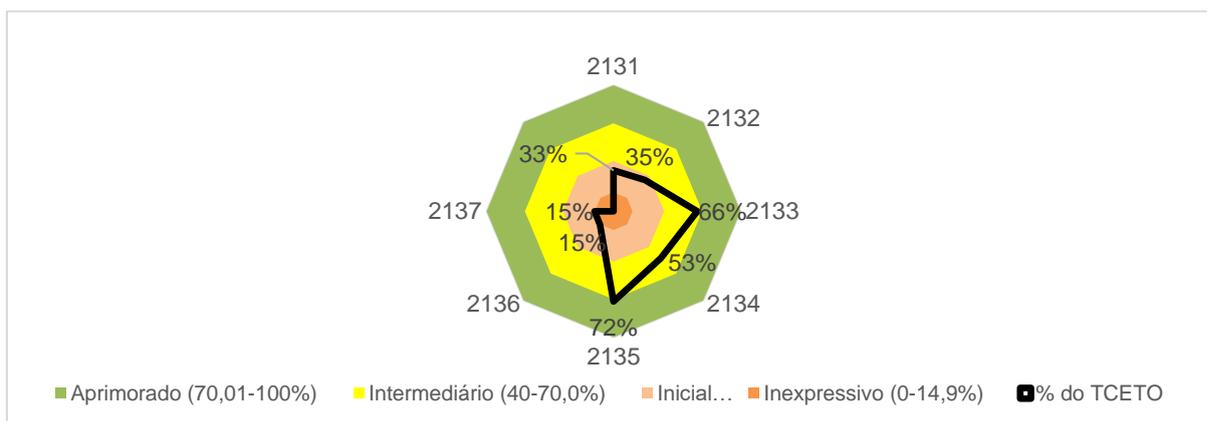
Observa-se que o componente *2122 - A estratégia da organização está definida* alcançou 100%, indicando um estágio “Aprimorado”, o que demonstra clareza e formalização dos objetivos estratégicos. O componente *2121 - O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido* obteve 89%, também no nível “Aprimorado”, sinalizando uma estrutura adequada para a gestão estratégica. No entanto, *2123 - Definição de metas para a simplificação do atendimento aos usuários* apresentou uma pontuação de 15%, classificada como “Inicial”, indicando que há necessidade de melhorias para simplificar e aprimorar o atendimento oferecido ao público, promovendo maior acessibilidade e eficiência nos serviços.

3.11 Indicador: 2130 - Capacidade em promover a gestão estratégica

O Gráfico 12 apresenta o desempenho do Indicador *2130 - Capacidade em promover a gestão estratégica*, que avalia se a alta administração da organização estabelece modelos de gestão. Esse indicador é medido por sete subcomponentes: *2131 - Gestão de processos finalísticos*, *2132 - Gestão de pessoas*, *2133 - Gestão de tecnologia da informação*, *2134 -*

Gestão de contratações, 2135 - Gestão orçamentária e financeira, 2136 - Gestão da sustentabilidade ambiental e 2137 - Gestão da sustentabilidade social. Cada um desses componentes reflete o grau de formalização e aplicação de modelos de gestão em suas respectivas temáticas.

Gráfico 12 - Resultado do Índice 2130 - Capacidade em promover a gestão estratégica



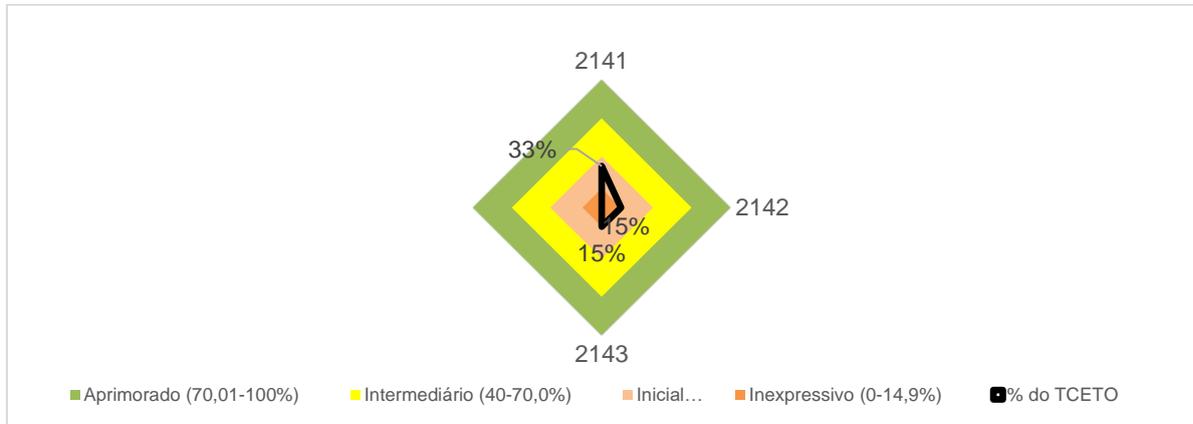
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Os resultados demonstram que o TCETO se destaca em relação ao modelo de gestão orçamentária e financeira (2135) obtendo 72%. Em contrapartida, os modelos de gestão para sustentabilidade ambiental (2136) e sustentabilidade social (2137) registraram apenas 15%, classificados como “Inicial”, o que indica necessidade significativa de aprimoramento nessas temáticas. Outras áreas, como gestão de pessoas (2132) e gestão de tecnologia da informação (2133) apresentaram desempenho variado, sugerindo que, independentemente de existirem práticas estabelecidas, ainda há margem para fortalecer a abordagem estratégica.

3.12 Indicador: 2140 - Capacidade em monitorar os resultados organizacionais

Esta seção apresenta o Indicador 2140 - *Capacidade em monitorar os resultados organizacionais*, com foco em três áreas: 2141 - *A execução da estratégia é monitorada (eficácia)*, 2142 - *A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada* e 2143 - *Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)*. Cada indicador reflete uma dimensão essencial do monitoramento, desde a eficácia na execução até a avaliação da eficiência dos processos e dos resultados estratégicos.

Gráfico 13 - Resultado do Índice 2140 - Capacidade em monitorar os resultados organizacionais



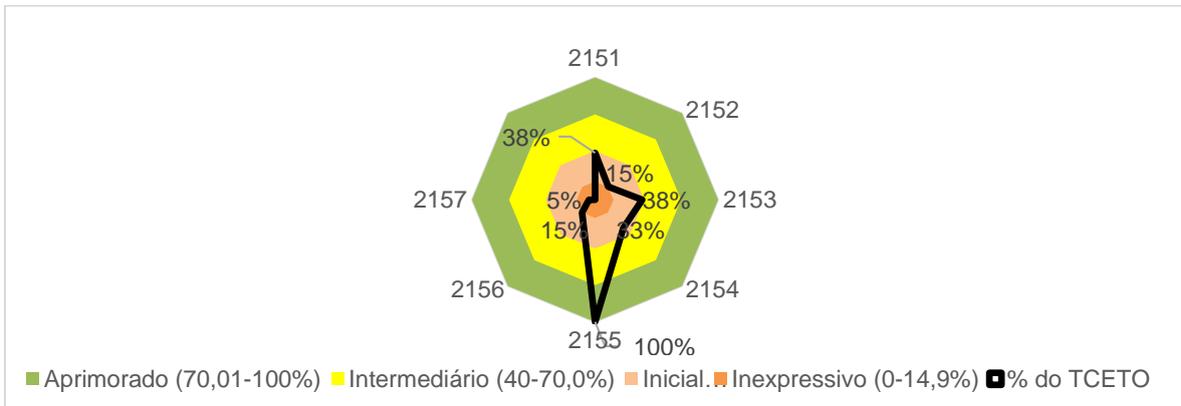
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Os dados do Gráfico 13 demonstram baixa pontuação para todos os indicadores, sendo 2141 e 2143 classificados como “Inicial”, com 15%, e 2142 no nível “Intermediário”, com 33%. Isso indica que o monitoramento da execução da estratégia e a avaliação dos efeitos estratégicos carecem de aprimoramento para garantir maior eficácia e efetividade.

3.13 Indicador: 2150 - Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão

O Gráfico 14 ilustra o desempenho do Índice 2150 - *Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão*, abrangendo sete indicadores: 2151 - *Monitoramento da gestão dos processos finalísticos*, 2152 - *Monitoramento da gestão de pessoas*, 2153 - *Monitoramento da gestão de tecnologia da informação*, 2154 - *Monitoramento da gestão de contratações*, 2155 - *Monitoramento da gestão orçamentária e financeira*, 2156 - *Monitoramento da gestão de sustentabilidade ambiental* e 2157 - *Monitoramento da gestão de sustentabilidade social*.

Gráfico 14 - Resultado do Índice 2150 - Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão



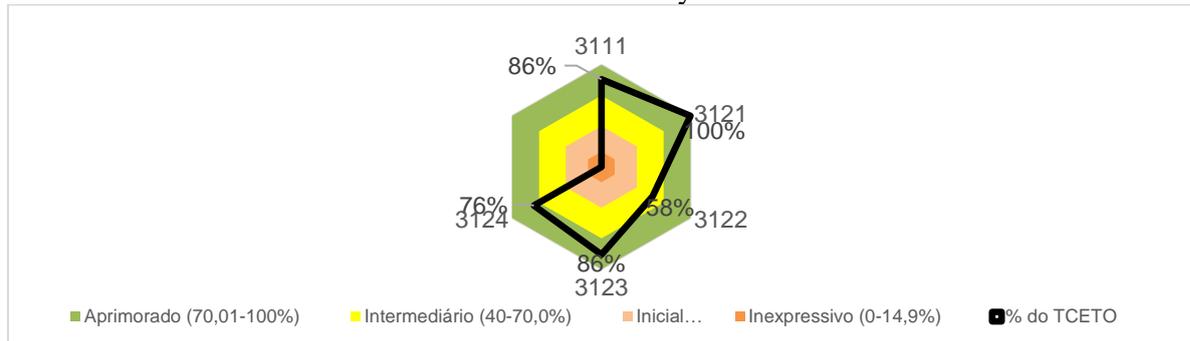
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

A análise do Gráfico 14 revela variação significativa nas pontuações, com destaque para 2155, que atinge o nível “Aprimorado” com 100%, indicando um monitoramento robusto da gestão orçamentária e financeira do TCETO. Por outro lado, 2156 e 2157 obtiveram apenas 5%, classificados como “Inexpressivo”, apontando a necessidade de melhorias substanciais no monitoramento das áreas de sustentabilidade ambiental e social. Os demais indicadores situam-se entre os níveis “Inicial” e “Intermediário”, sugerindo que há necessidade de se fortalecer práticas de monitoramento em diversas áreas de gestão para a promoção de uma visão integrada e abrangente do desempenho organizacional.

3.14 Indicador: Acc - Capacidade em promover a transparência e garantir a accountability

O Gráfico 15 apresenta o Índice Acc - Capacidade em promover a transparência e garantir a accountability, composto por cinco subindicadores: 3111 - *Transparência ativa e passiva assegurada às partes interessadas*, 3121 - *Prestação de contas diretamente à sociedade*, 3122 - *Publicação de planos e relatórios de acompanhamento*, 3123 - *Canal de denúncias estabelecido* e 3124 - *Mecanismos de apuração de irregularidades e responsabilização*.

Gráfico 15 - Resultado do Índice Acc - Capacidade em promover a transparência e garantir a accountability



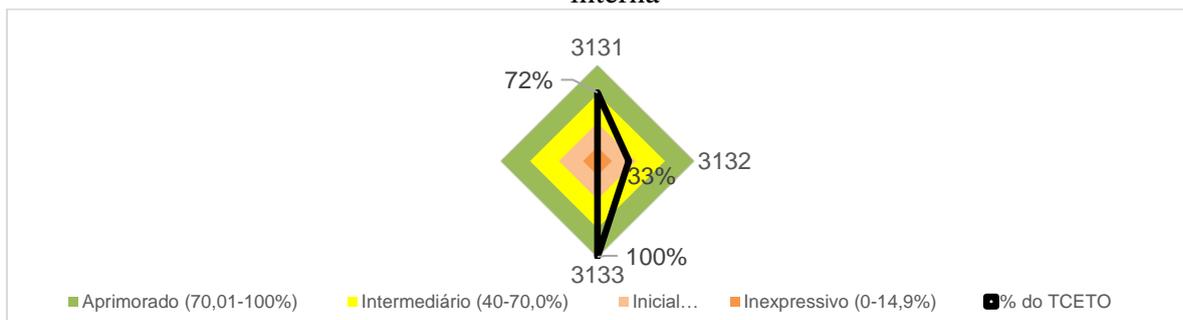
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

A análise dos resultados mostra um bom desempenho em diversas áreas, com destaque para os indicadores *3121* e *3124*, ambos atingindo 100%, classificando-se no nível “Aprimorado”. Isso indica uma prestação de contas efetiva e a presença de mecanismos bem estabelecidos para tratar irregularidades. Os indicadores *3111* e *3123* apresentam uma pontuação de 86%, também em nível “Aprimorado”. O indicador *3122*, com 58%, classificado como “Intermediário”, evidencia a necessidade de melhorias na publicação de planos e relatórios, *garantindo* maior transparência e alinhamento às boas práticas de accountability.

3.15 Indicador: 3130 - Capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna

O Gráfico 16 exibe o Índice *3130 - Capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna*, que é composto por três indicadores: *3131 - Participação da instância superior de governança na elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna*, *3132 - Recebimento de serviços de auditoria interna que agregam valor à organização* e *3133 - Acompanhamento dos resultados dos trabalhos de auditoria interna*.

Gráfico 16 - Resultado do Índice 3130 - Capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

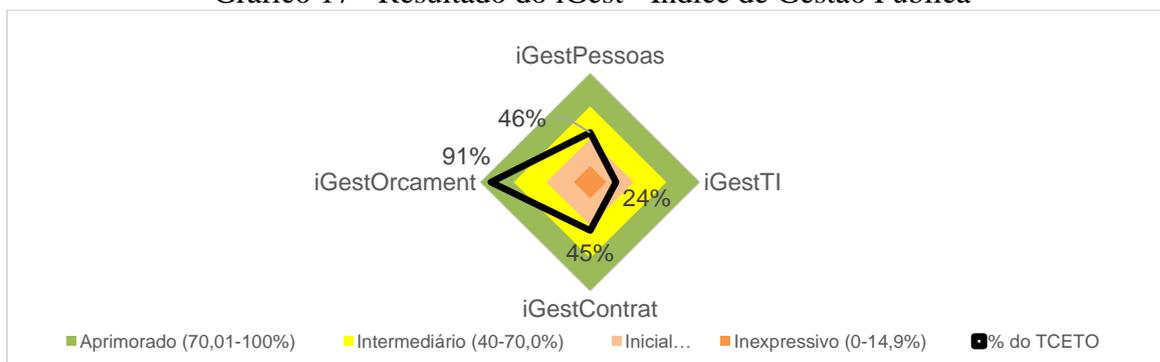
O Gráfico indica que o TCETO alcançou no indicador 3133 o resultado de 100%, demonstrando bom desempenho no acompanhamento dos resultados da auditoria interna. Em relação ao subindicador 3131, que obteve 72%, este se encontra na faixa “Intermediária”, o que indica uma participação satisfatória da instância superior de governança, ainda que existam oportunidades para aprimoramento. Já o subindicador 3132 apresentou um desempenho de 33%, situado na faixa “Inicial”, sinalizando a necessidade de avanços para que os serviços de auditoria interna possam efetivamente agregar valor à organização.

4. Tema: Gestão

4.1 Indicador: iGest - Índice de Gestão Pública

O Índice de Gestão Pública (iGest) é o indicador que sintetiza as práticas de gestão avaliadas no questionário, com exceção das práticas de gestão de sustentabilidade. Formado pela agregação dos seguintes indicadores: a) iGestPessoas – Índice de Gestão de Pessoas; b) iGestTI – Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação; c) iGestContrat – Índice de Gestão de Contratações; e d) iGestOrçament – Índice de Gestão Orçamentária.

Gráfico 17 - Resultado do iGest - Índice de Gestão Pública



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

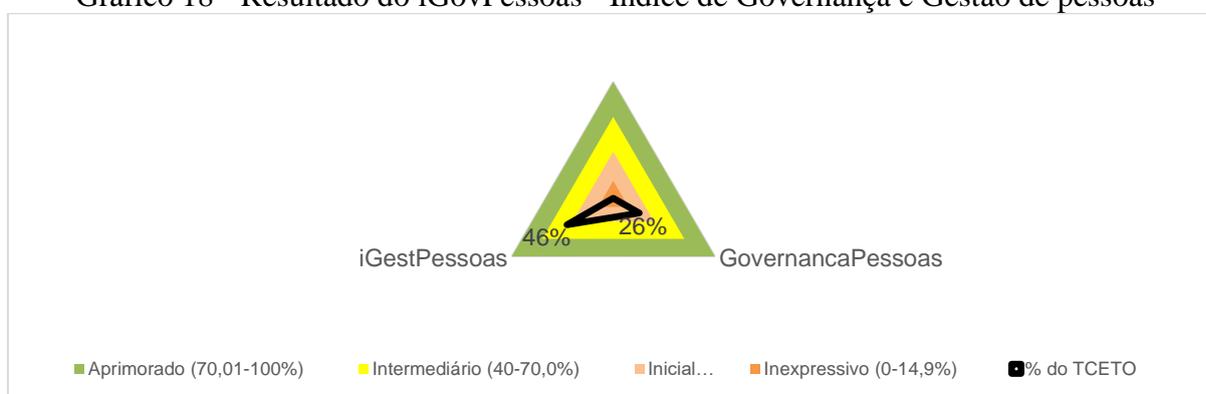
A análise dos resultados revela que o indicador iGestOrçament apresenta o desempenho mais elevado, com 91%, classificado na faixa “Aprimorada”, indicando uma gestão orçamentária efetiva. Por outro lado, iGestPessoas e iGestContrat estão na faixa “intermediária”, com 46% e 45% respectivamente, sugerindo áreas com práticas estabelecidas, mas que ainda podem ser aperfeiçoadas. O indicador iGestTI destaca-se com 24%, posicionado na faixa “Inicial”, o que aponta para uma necessidade significativa de melhorias na gestão de TI e segurança da informação.

5. Tema: Governança e Gestão de Pessoas

5.1 Indicador: iGovPessoas - Índice de Governança e Gestão de pessoas

O Gráfico 18 representa o iGovPessoas - Índice de Governança e Gestão de Pessoas, composto por dois indicadores: Governança de Pessoas e Gestão de Pessoas. Este índice avalia as práticas de governança aplicadas à gestão de pessoas, incluindo aspectos relacionados à estrutura organizacional, desenvolvimento de competências e políticas de recursos humanos.

Gráfico 18 - Resultado do iGovPessoas - Índice de Governança e Gestão de pessoas



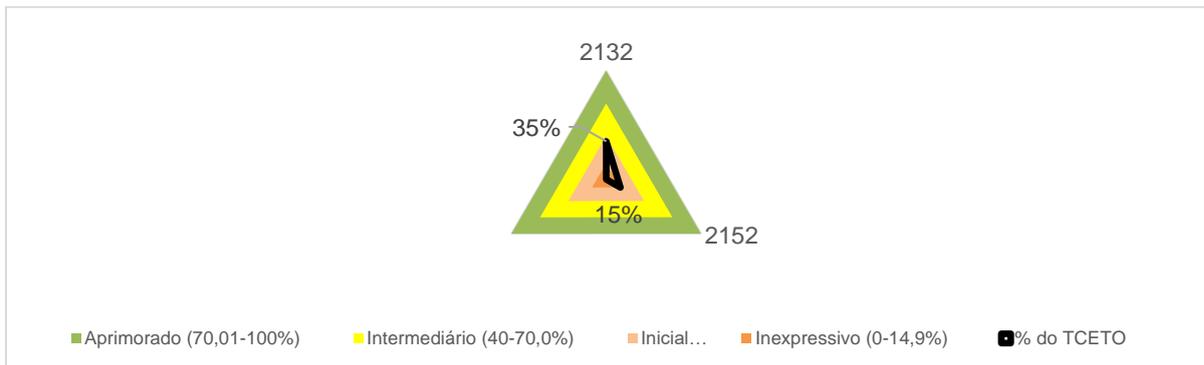
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Analisando o desempenho, observa-se que o indicador iGestPessoas alcançou um percentual de 46%, posicionando-se na faixa “intermediária”. Esse resultado aponta a existência de práticas estabelecidas na gestão de pessoas, mas que ainda podem ser aprimoradas para alcançar maior efetividade. Por outro lado, o subindicador Governança de Pessoas apresentou 26%, indicando que está na faixa “Inicial”, o que evidencia a necessidade de melhorias substanciais na governança de práticas relacionadas à área de pessoas para o fortalecimento da capacidade organizacional.

5.2 Indicador: GovernancaPessoas - Índice de Governança de Pessoas

O Gráfico 19 apresenta os resultados do GovernancaPessoas - Índice de Governança de Pessoas, composto pelos indicadores 2132 - *Modelo de Gestão de Pessoas* e 2152 - *Monitoramento do Desempenho de Gestão de Pessoas*. Este índice avalia a governança sobre a gestão de pessoas, focando na estruturação de um modelo e no monitoramento do desempenho dessa área pela liderança.

Gráfico 19 - Resultado do GovernançaPessoas - Índice de Governança de Pessoas

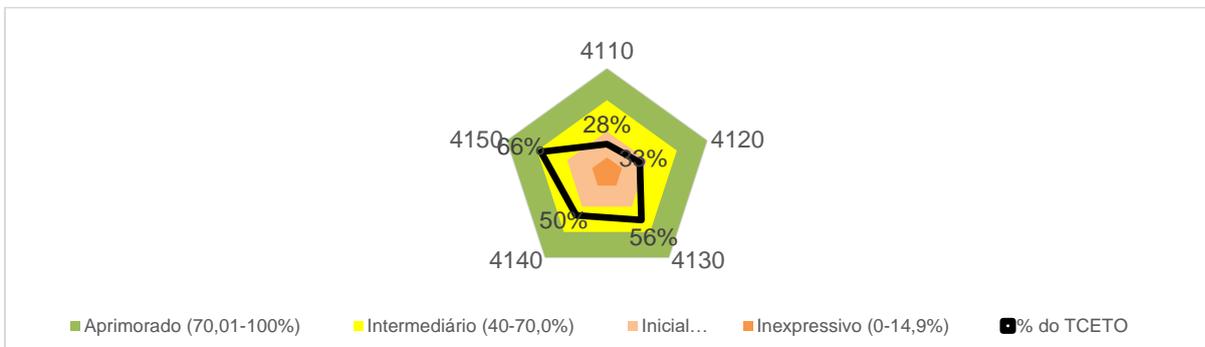


Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

A análise dos dados revela que o indicador 2132 atingiu 35%, sendo classificado na faixa “Intermediária”. Isso indica que, embora exista um modelo de gestão de pessoas, este ainda possui margem para aprimoramentos. Por outro lado, o subindicador 2152 obteve 15%, posicionando-se na faixa “Inicial”, o que evidencia a necessidade de uma maior atenção e desenvolvimento no monitoramento do desempenho da gestão de pessoas pela liderança, para se garantir que essa prática esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

5.3 Indicador: iGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas

O Gráfico 20 apresenta o iGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas, composto por cinco indicadores: 4110 - *Planejamento da Gestão de Pessoas*, 4120 - *Suprimento da Demanda por Colaboradores e Gestores*, 4130 - *Desenvolvimento de Competências dos Colaboradores e Gestores*, 4140 - *Manutenção de um Ambiente de Trabalho Positivo* e 4150 - *Gestão do Desempenho dos Colaboradores e Gestores*.



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Na análise dos resultados, o indicador 4110 apresentou um desempenho de 28%, o que o coloca na faixa “Inicial”, evidenciando a necessidade de melhorias significativas no

planejamento da gestão de pessoas. O indicador *4120* obteve 33%, também na faixa “Inicial”, sugerindo a necessidade de aprimoramento no processo de suprimento de colaboradores e gestores. Já o indicador *4130* atingiu 56%, classificado como “Intermediário”, indicando um avanço no desenvolvimento de competências, mas ainda com possibilidades para melhorias. O *4140* alcançou 50%, também na faixa Intermediária, apontando para uma situação moderada na criação de um ambiente de trabalho positivo. Por fim, o *4150* apresentou o melhor desempenho, com 66%, embora ainda dentro do nível “Intermediário”, evidenciando um esforço na gestão do desempenho, todavia com potencial para aprimoramento.

5.4 Indicador: 4110 - Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas

O Gráfico 21 avalia a Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas no índice *4110*, focando em dois indicadores: *4111 - Existência de objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas* e *4112 - Presença de planos específicos para orientar a gestão de pessoas na organização*.

Gráfico 21 - Resultado do índice 4110 - Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

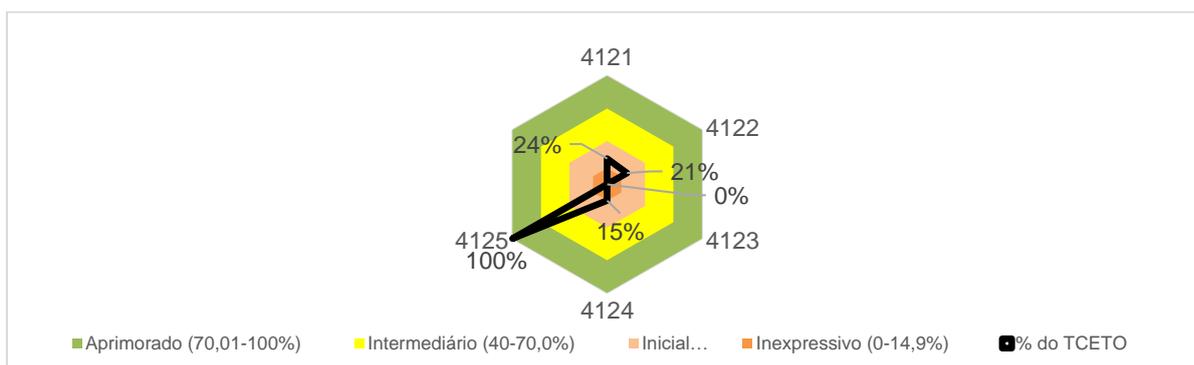
Observa-se que o indicador *4111* alcançou 41%, situando-se na faixa “intermediária”, o que demonstra algum nível de estruturação em termos de metas e indicadores de desempenho, mas ainda com margem para aprimoramento. Em contrapartida, o indicador *4112* registrou apenas 15%, na faixa “Inicial”, sugerindo necessidade de maior atenção e desenvolvimento na criação de planos específicos que direcionem de forma clara e estratégica a gestão de pessoas dentro da organização.

5.5 Indicador: 4120 - Capacidade em suprir a demanda por colaboradores e gestores

O Gráfico 22 representa o desempenho do índice *4120*, que mede a Capacidade em

suprir a demanda por colaboradores e gestores em diversos aspectos essenciais. O indicador *4125*, que avalia os métodos e critérios das seleções externas com base nos perfis profissionais desejados, obteve um desempenho de 100%, destacando um processo de seleção bem alinhado aos perfis preestabelecidos.

Gráfico 22 - Resultado do índice 4120 - Capacidade em suprir a demanda por colaboradores e gestores



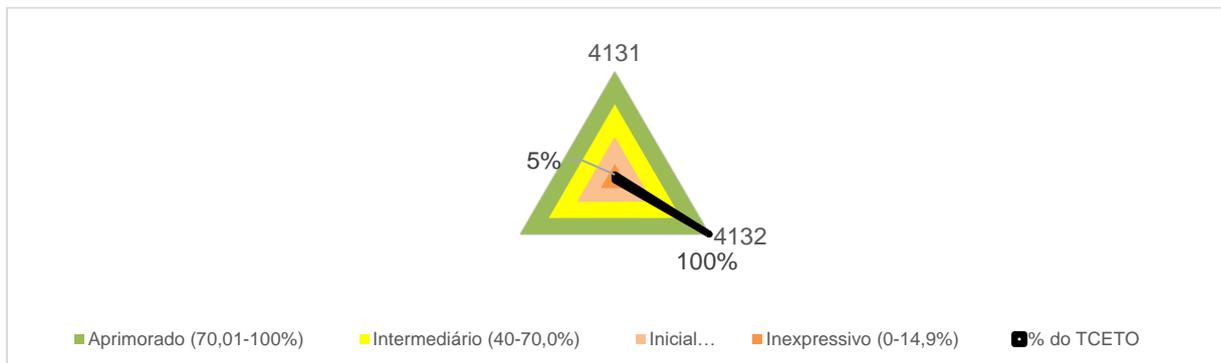
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Em comparação, o indicador *4123*, relacionado ao monitoramento de indicadores sobre a força de trabalho, apresentou 0%, indicando ausência completa de monitoramento nessa área, o que evidencia necessidade de implementação de mecanismos para acompanhar a força de trabalho. Os demais indicadores, como o *4121* e o *4122*, apresentaram resultados “Intermediários”, sugerindo que ainda há alternativas para melhorias na definição de perfis e quantificação de pessoal para atender à demanda da organização de forma mais efetiva.

5.6 Indicador: 4130 - Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

O Gráfico 23 apresenta o desempenho do índice *4130*, que mede a Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores. O indicador *4132*, que se refere à avaliação das ações educacionais realizadas pela organização para promover melhorias futuras, obteve 100%, destacando um processo robusto de avaliação e melhoria contínua nas iniciativas de capacitação.

Gráfico 23 - Resultado do índice 4130 - Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores



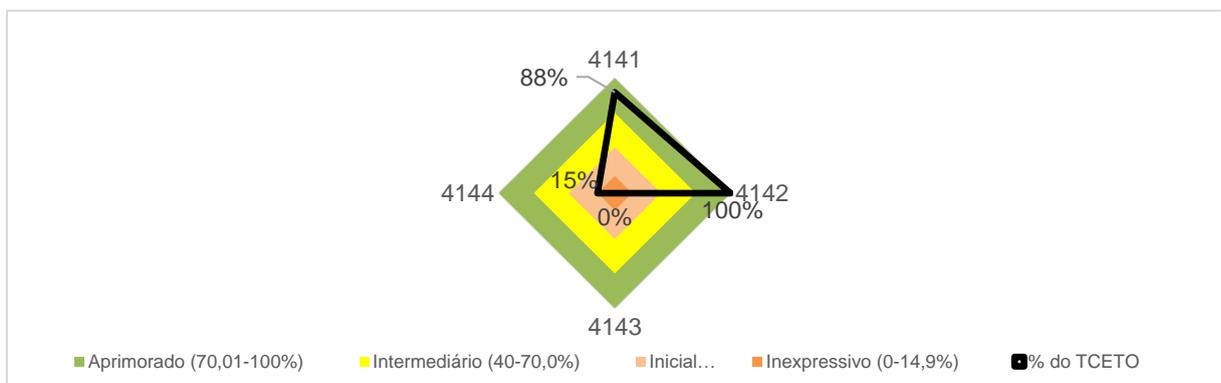
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Por outro lado, o indicador *4131*, que identifica e documenta as lacunas de competências dos colaboradores e gestores, apresentou um desempenho de 5%, indicando uma falha significativa nesse processo. Esse resultado destaca a necessidade de se aprimorar a identificação e documentação das lacunas de competências para se fortalecer o desenvolvimento de capacidades dentro da organização.

5.7 Indicador: 4140 - Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho

O Gráfico 24 exibe o desempenho do índice *4140*, que mede a Capacidade em desenvolver e manter um ambiente de trabalho positivo para o desempenho. Observa-se que o indicador *4142*, que trata da existência de programas de qualidade de vida no trabalho, atingiu 100%, evidenciando um compromisso do TCETO com o bem-estar dos colaboradores.

Gráfico 24 - Resultado do índice 4140 - Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho



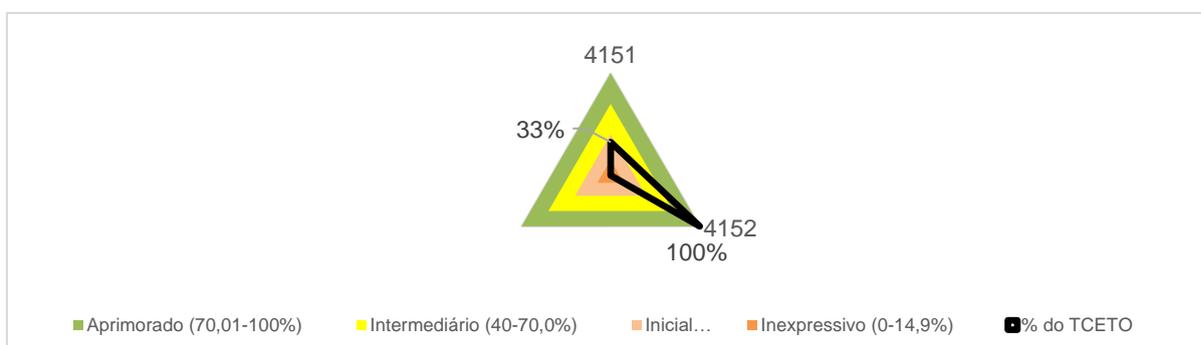
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Por outro lado, o indicador *4141*, relacionado à avaliação do ambiente de trabalho organizacional, apresentou um desempenho de 88%, indicando um nível “Aprimorado”, porém ainda com possibilidade de melhorias. O indicador *4143*, referente ao programa de reconhecimento de colaboradores e equipes, registrou 15%, posicionando-se na faixa “Inicial”, o que aponta a necessidade de ações para se valorizar o reconhecimento no ambiente de trabalho.

5.8 Indicador: 4150 - Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

O Gráfico 25 apresenta o desempenho do índice *4150*, focado na Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores. O indicador *4152*, que avalia se os resultados das avaliações de desempenho são discutidos com os gestores ou colaboradores avaliados, obteve 100%, demonstrando um processo bem estruturado de feedback e alinhamento de expectativas.

Gráfico 25 - Resultado do índice 4150 - Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

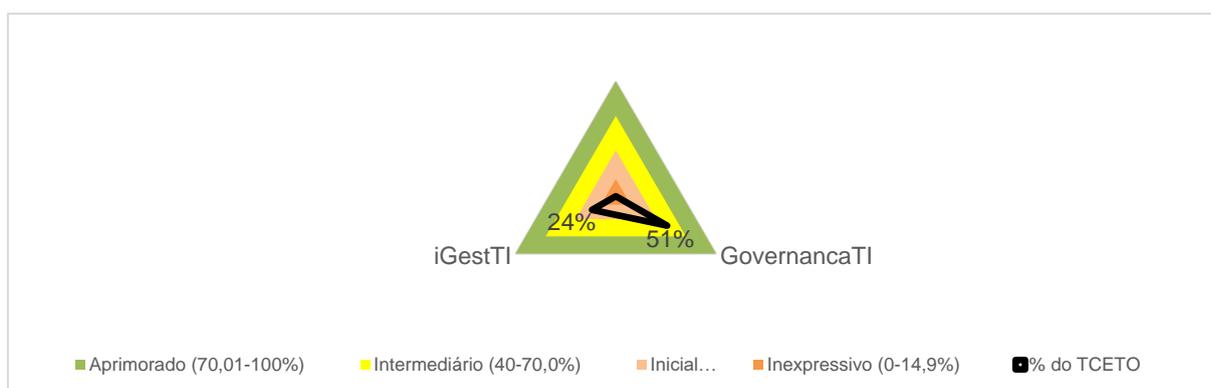
Em contrapartida, o indicador *4151*, referente à existência de metas de desempenho individuais e/ou de equipe vinculadas aos planos organizacionais, registrou 33%, situando-se na faixa “Intermediária”. Esse resultado evidencia que, mesmo existindo metas definidas, ainda há viabilidade para fortalecer o vínculo dessas metas com os objetivos estratégicos da organização.

6. Tema: Governança e Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação

6.1 Indicador: iGovTI - Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação

O Gráfico 26 apresenta o desempenho nos índices relacionados à governança e gestão de Tecnologia da Informação e Segurança da Informação. O indicador GovernancaTI, que reflete o índice de governança de TI, alcançou 51%, situando-se na faixa “intermediária”, o que indica uma governança razoável, mas com potencial para avanços em práticas de gestão e controle de TI.

Gráfico 26 - Resultado do índice iGovTI - Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação



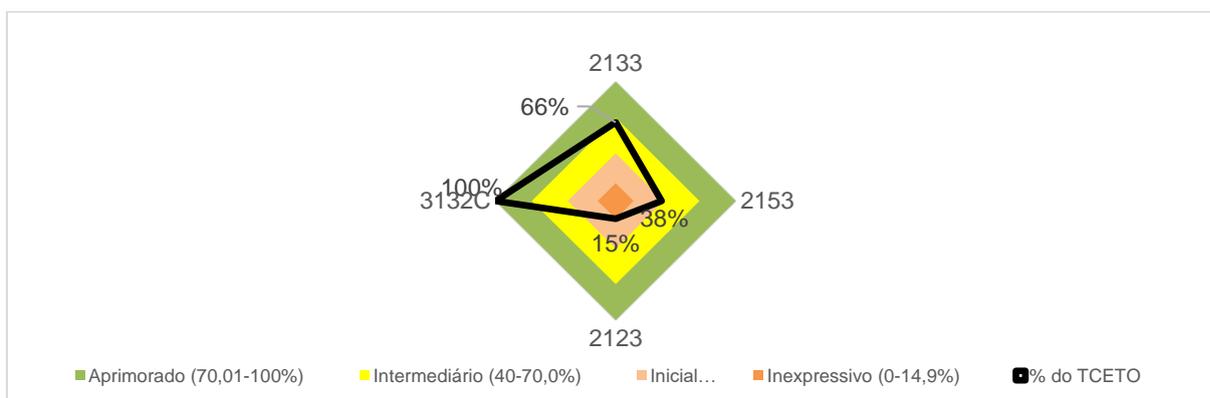
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Já o indicador iGestTI, que avalia a gestão da tecnologia e da segurança da informação, obteve 24%, posicionado na faixa “Inicial”. Esse resultado aponta para a necessidade de melhorias significativas na gestão da TI e na implementação de medidas de segurança da informação, fundamentais para fortalecer a proteção dos dados e a eficiência operacional do setor de TI.

6.2 Indicador: GovernancaTI - Índice de Governança de Tecnologia da Informação

O Gráfico 27 detalha o desempenho da governança de Tecnologia da Informação (TI) da organização, com foco em vários indicadores específicos. O indicador 2133, que reflete a implementação de um modelo de gestão de TI pela alta administração, atingiu 66%, classificando-se na faixa “intermediária”, o que supõe uma estrutura bem estabelecida, porém com perspectivas para aperfeiçoamentos.

Gráfico 27 - Resultado do índice GovernançaTI - Índice de Governança de Tecnologia da Informação



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Já o indicador *2153*, relacionado ao monitoramento da gestão de TI pela liderança, apresentou um desempenho de 38%, indicando um nível “Inicial” e destacando a necessidade de maior acompanhamento e controle por parte da liderança.

O indicador *2123*, que mede a definição de metas para simplificar o atendimento ao público, obteve um desempenho de 15%, situando-se também na faixa “Inicial”. Esse valor aponta para uma oportunidade de melhorias no atendimento e na acessibilidade dos serviços públicos.

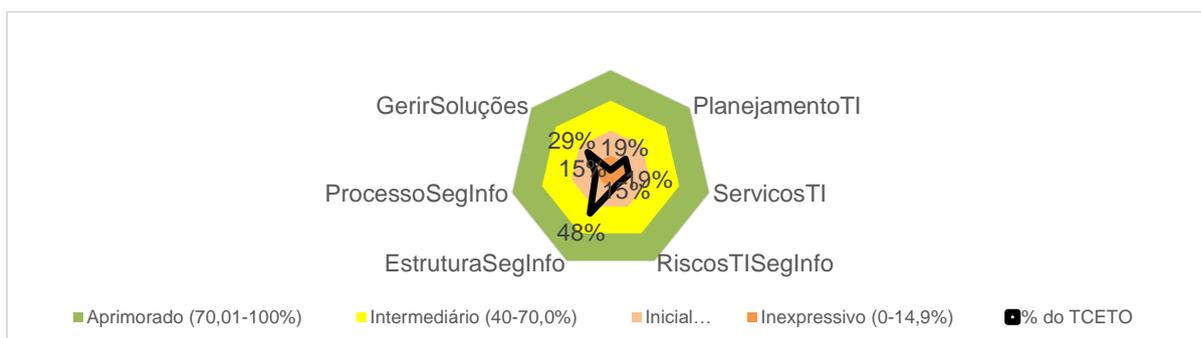
Por fim, o indicador *3132C*, que considera a avaliação da gestão de TI pela auditoria interna, alcançou 100%, refletindo um desempenho “Aprimorado” e indicando que a auditoria interna está alinhada com as melhores práticas ao avaliar regularmente a área de TI.

6.3 Indicador: iGestTI - Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação

O Gráfico 28 apresenta os resultados para o índice iGestTI, que avalia a gestão da Tecnologia da Informação (TI) e da Segurança da Informação na organização.

O indicador PlanejamentoTI, que mede a capacidade de realizar o planejamento de TI, registrou 19%, situando-se na faixa “Inicial”. Esse percentual destaca a necessidade de se aprimorar o planejamento estratégico da área de TI para alinhar melhor os recursos tecnológicos às metas organizacionais. Já o indicador ServicosTI, com 15%, também está na faixa “Inicial” e indica que a gestão dos serviços de TI requer uma abordagem mais estruturada para se garantir a continuidade e a eficiência dos serviços prestados.

Gráfico 28 - Resultado do índice iGestTI - Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

No caso de RiscosTISegInfo, que avalia a capacidade de gerenciar riscos de TI e segurança da informação, a pontuação de 49% revela um nível “Intermediário”, sugerindo que a gestão de riscos possui algumas práticas em vigor, mas ainda precisa de aprimoramento.

O indicador EstruturaSegInfo, com 48%, também na faixa Intermediária, reflete a capacidade de definir políticas e responsabilidades na segurança da informação. Esse valor demonstra que a organização já possui uma estrutura básica para essa área, porém ainda com oportunidades de fortalecer essas políticas.

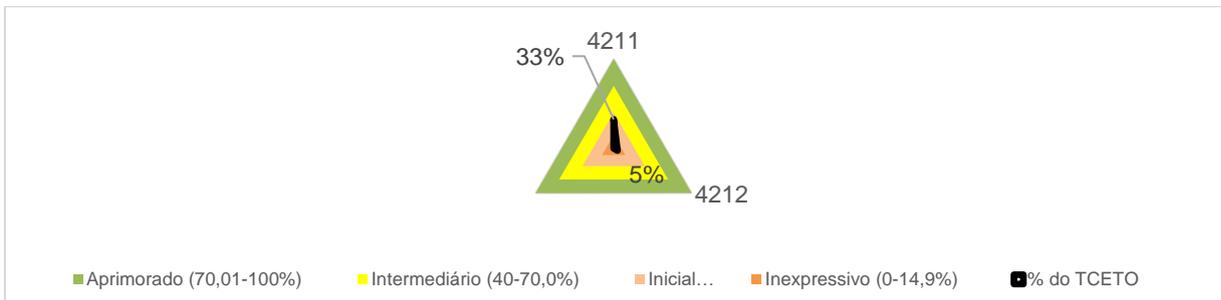
ProcessoSegInfo, que mensura a capacidade de estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança, atingiu 15%, indicando um nível “Inicial”. Isso sugere a necessidade de se implementar processos claros para garantir a segurança da informação.

Por fim, o indicador GerirSoluções, voltado para a gestão de soluções e inovação, obteve 29%, colocando-se na faixa “Inicial”. Esse percentual revela a importância de se incentivar a inovação e o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas na organização para atender às demandas emergentes.

6.4 Indicador: PlanejamentoTI - Capacidade em realizar planejamento de tecnologia da informação

O Gráfico 29 apresenta a análise do indicador PlanejamentoTI, que mede a capacidade da organização em realizar o planejamento de tecnologia da informação. O indicador 4211, que verifica se a organização executa um processo de planejamento de TI, obteve 33%, posicionando-se na faixa “Intermediária”. Esse resultado reflete que a organização possui algumas práticas de planejamento estabelecidas, mas ainda há oportunidades para o fortalecimento e a formalização desses processos.

Gráfico 29 - Resultado do índice PlanejamentoTI - Capacidade em realizar planejamento de tecnologia da informação



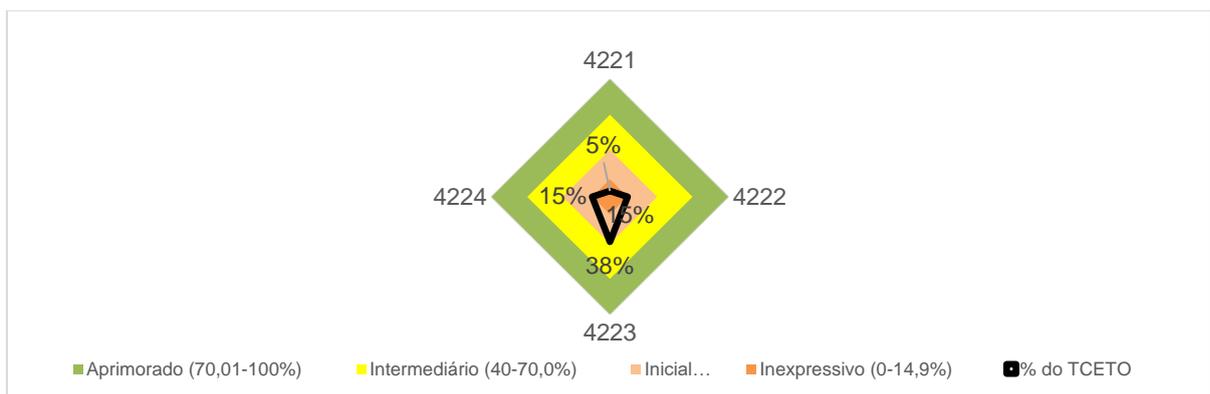
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Por outro lado, o indicador 4212, relacionado à existência de um plano de tecnologia da informação vigente, alcançou apenas 5%, situando-se na faixa “Inicial”. Esse baixo percentual indica que a organização necessita de ações para atualizar ou implementar um plano de TI que esteja alinhado às necessidades atuais e futuras da organização.

6.5 Indicador: ServiçosTI - Capacidade em gerir serviços de tecnologia da informação

O Gráfico 30 reflete o desempenho da organização na capacidade de gerenciar serviços de tecnologia da informação.

Gráfico 30 - Resultado do índice ServiçosTI - Capacidade em gerir serviços de tecnologia da informação



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O indicador 4221, que verifica a elaboração de um catálogo de serviços de TI e o monitoramento de níveis de serviço, atingiu 5%, classificando-se na faixa “Inicial”. Esse resultado demonstra a necessidade de melhoria significativa para que a organização implemente

práticas estruturadas e abrangentes de monitoramento de serviços.

Para o indicador 4222, relacionado à execução do processo de gestão de mudanças, o desempenho foi de 15%, também na faixa “Inicial”. Esse dado indica que apesar de existirem iniciativas, estas ainda não são suficientemente robustas para se garantir uma adaptação eficiente às mudanças no ambiente de TI.

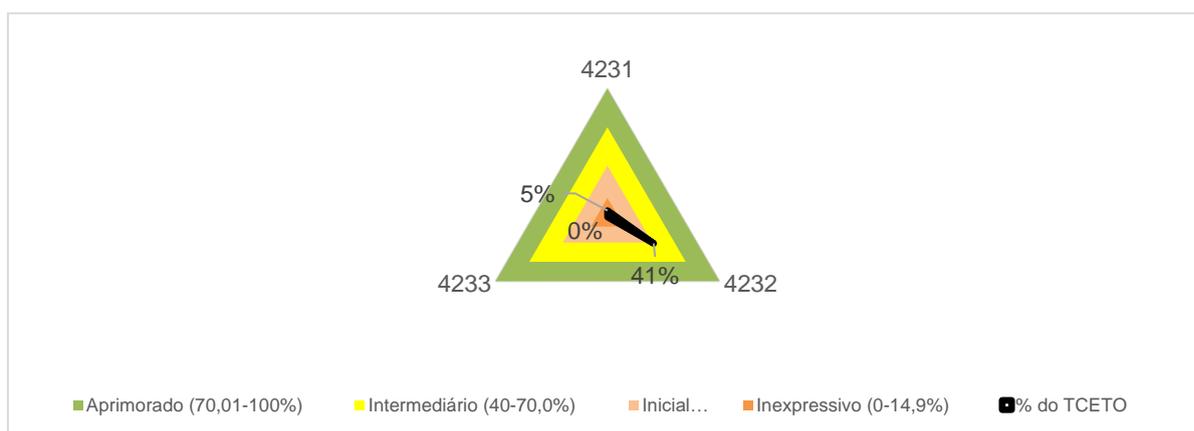
Já o indicador 4223, que se refere à gestão de configuração e ativos, obteve 38%, situando-se na faixa “Intermediária”. Esse valor anuncia que o processo está parcialmente implementado, mas poderia ser “Aprimorado” para aumentar a eficácia no controle dos ativos de TI.

Por fim, o indicador 4224, que mede a gestão de incidentes de TI e de segurança da informação, atingiu 5%, o que evidencia a falta de procedimentos adequados para a gestão rápida e eficaz de incidentes.

6.6 Indicador: RiscosTISegInfo - Capacidade em gerir riscos de TI e da segurança da informação

O Gráfico 31 aborda a capacidade da organização em gerenciar riscos de TI e de segurança da informação.

Gráfico 31 - Resultado do índice RiscosTISegInfo - Capacidade em gerir riscos de TI e da segurança da informação



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O indicador 4231, que verifica a execução do processo de gestão dos riscos de TI relacionados aos processos de negócio, apresentou um desempenho de 5%, na faixa “Inicial”. Esse resultado evidencia a necessidade de desenvolver políticas e processos mais sólidos para identificar e mitigar riscos de TI.

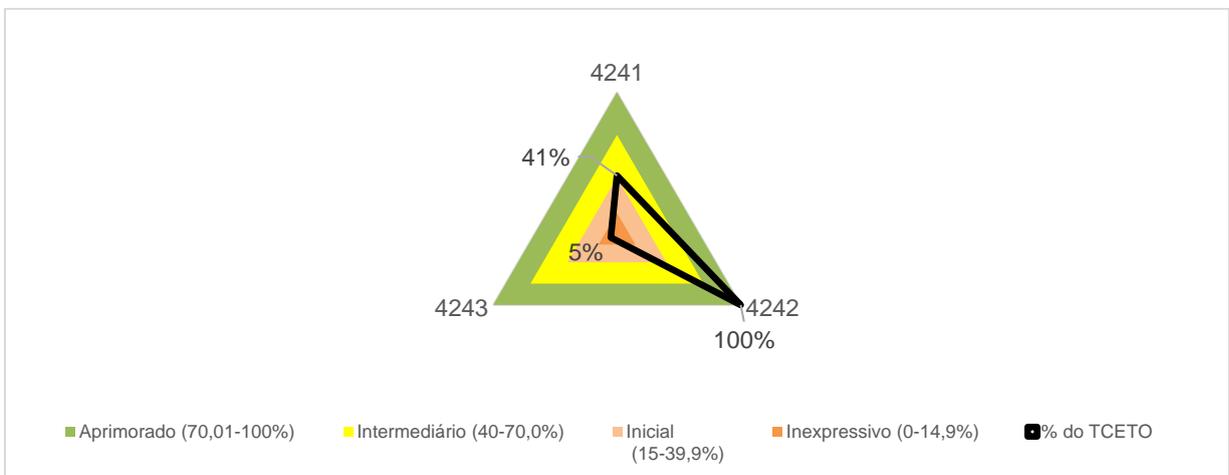
No caso do indicador 4232, que mede a gestão de riscos de segurança da informação, a pontuação foi de 0%, posicionando-se na faixa “Inexpressiva”. Esse resultado é um sinal de alerta, indicando a urgência de se implementar práticas de gestão de riscos na segurança da informação para evitar potenciais vulnerabilidades e incidentes.

Por último, o indicador 4233, que reflete a gestão de continuidade dos serviços de TI, obteve 41%, alcançando a faixa “Intermediária”. Isso revela que a organização possui algumas práticas de continuidade, mas ainda pode aprimorá-las para garantir a resiliência dos serviços de TI em casos de interrupções ou falhas.

6.7 Indicador: EstruturaSegInfo - Capacidade em definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação

O Gráfico 32 avalia a capacidade da organização em definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação.

Gráfico 32 - Resultado do índice EstruturaSegInfo - Capacidade em definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Para o indicador 4241, que verifica a existência de uma política de segurança da informação, a pontuação foi de 41%, classificando-se na faixa “Intermediária”. Esse valor indica que a organização já possui diretrizes estabelecidas, mas ainda há margem para aprimoramentos que fortaleçam a política de segurança.

O indicador 4242, referente à presença de um comitê de segurança da informação, atingiu 100%, mostrando um desempenho “Aprimorado” nessa área. Esse comitê é essencial para supervisionar e coordenar ações de segurança de forma eficaz, demonstrando que a

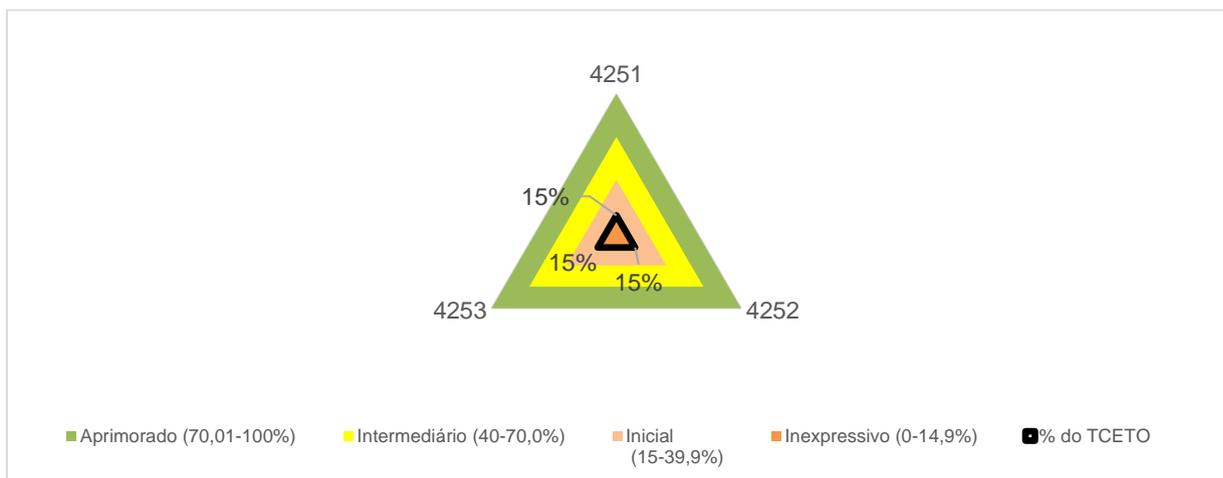
organização investe em uma estrutura robusta de governança de segurança.

Por outro lado, o indicador 4243, que trata da existência de um gestor institucional de segurança da informação, apresentou um valor de 5%, ficando na faixa “Inicial”. Esse resultado demonstra a necessidade urgente de se designar um responsável formal pela segurança da informação para se garantir uma gestão mais eficaz e dedicada a esse aspecto crítico da organização.

6.8 Indicador: ProcessoSegInfo - Capacidade em estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação

O Gráfico 33 explora a capacidade da organização em estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação.

Gráfico 33 - Resultado do índice ProcessoSegInfo - Capacidade em estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

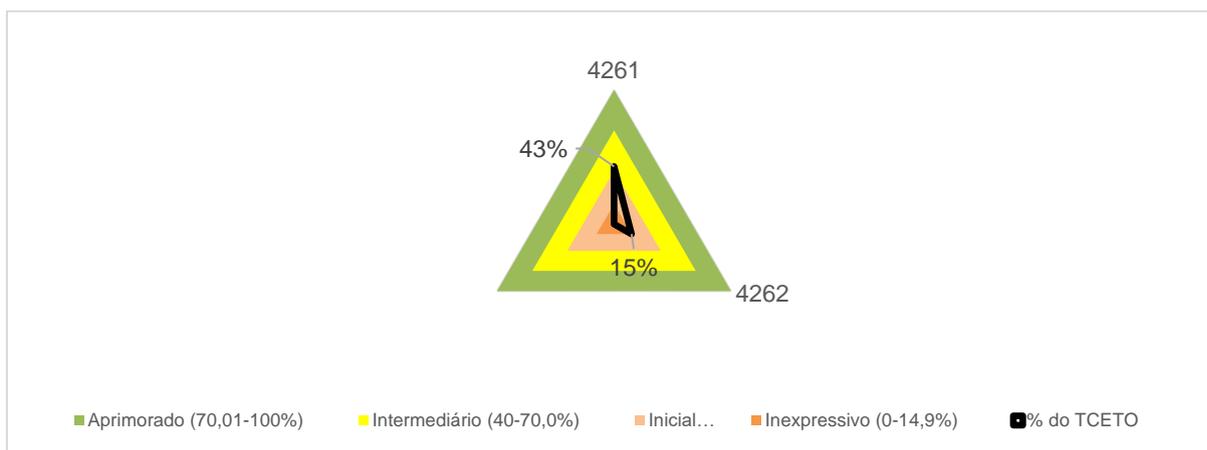
No indicador 4251, que avalia o controle de acesso à informação e aos ativos relacionados, a pontuação foi de 15%, indicando uma classificação “Inicial”. Esse valor aponta que a organização ainda tem desafios a superar para garantir um controle de acesso robusto.

O indicador 4252, que mede a execução de processos para a classificação e tratamento das informações, também alcançou 15%, mantendo-se na faixa “Inicial”. Esse desempenho revela que a organização precisa desenvolver políticas e práticas mais eficientes para gerenciar a classificação e o tratamento de dados.

6.9 Indicador: GerirSoluções - Capacidade em gerir desenvolvimento de soluções e inovação

O Gráfico 33 apresenta a análise do indicador de capacidade em gerir o desenvolvimento de soluções e inovação, essencial para o avanço tecnológico da organização.

Gráfico 33 - Resultado do índice GerirSoluções - Capacidade em gerir desenvolvimento de soluções e inovação



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O indicador 4261, que avalia a execução de um processo de software pela organização, atingiu 43%, sendo classificado na faixa “Intermediária”. Esse percentual indica que a organização possui um processo de desenvolvimento de software, contudo ainda existem possibilidades para melhorias que poderiam potencializar os resultados e a eficiência dos processos envolvidos.

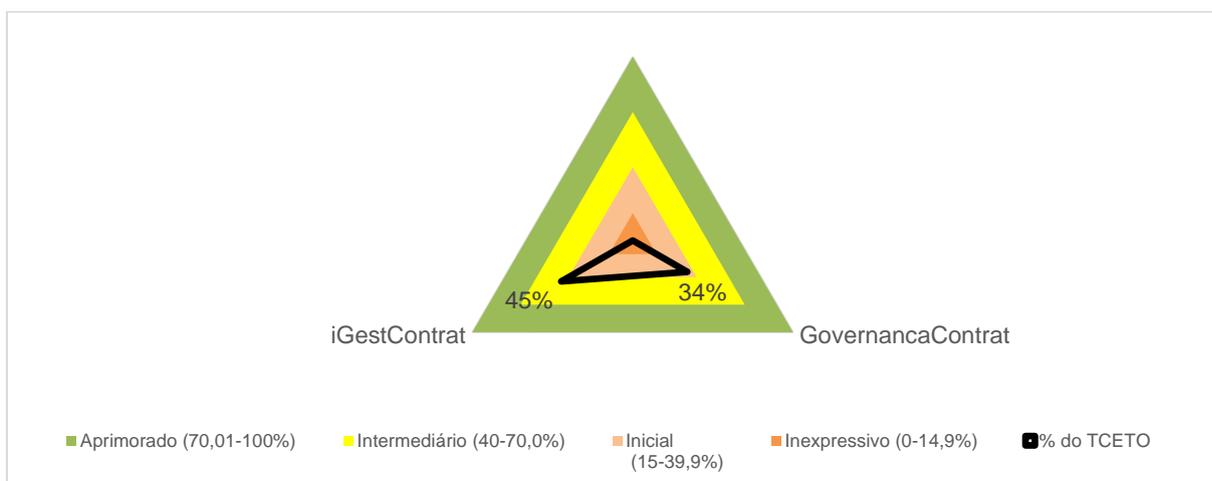
Já o indicador 4262, referente ao processo de gestão de projetos de tecnologia da informação, registrou 15%, posicionando-se na faixa “Inicial”. Esse resultado reflete que a organização necessita aprimorar suas práticas de gestão de projetos de TI para que possam sustentar e alavancar iniciativas inovadoras de forma mais robusta e eficiente.

7. Tema: Governança e Gestão de Contratações

7.1 Indicador: iGovContratações - Índice de Governança e Gestão de Contratações

O Índice de Governança e Gestão de Contratações (IGovContratações) é formado pelos agregadores GovernancaContrat (Índice de Governança de Contratações) e IgestContrat (Índice de Gestão de Contratações).

Gráfico 34 - Resultado do índice iGovContratações - Índice de Governança e Gestão de Contratações



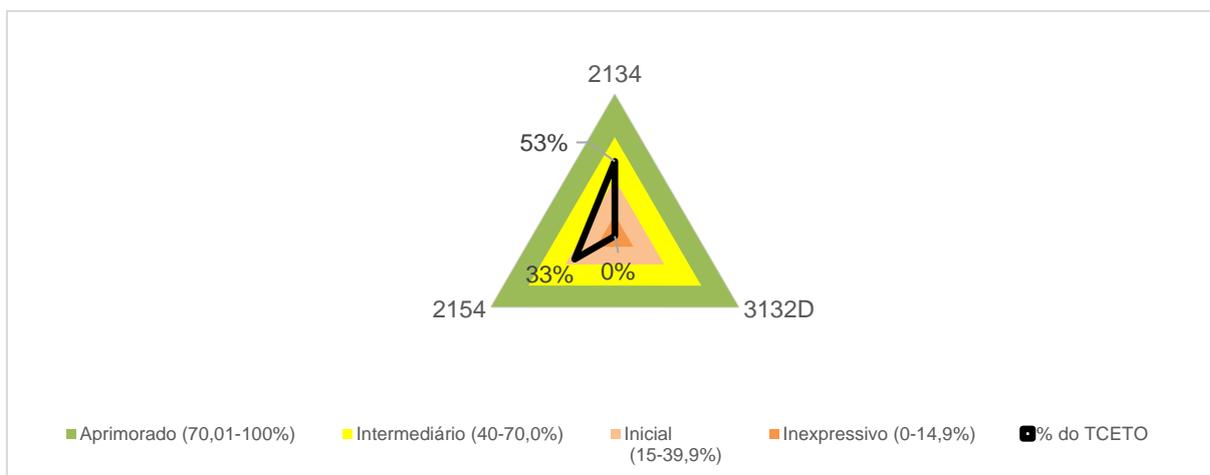
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Como demonstrado no Gráfico 34, o indicador GovernancaContrat, responsável pela análise da governança nas contratações, apresentou um índice de 34%, classificado na faixa “Inicial”, o que indica a necessidade de avanços para fortalecer as práticas de governança nesse setor. Já o iGestContrat, que avalia a gestão de contratações, obteve 45%, situando-se na faixa “Intermediária”, evidenciando um nível de maturidade maior, mas ainda com oportunidades de aprimoramento. Embora existam práticas de gestão de contratações estabelecidas, é necessário um investimento em políticas e práticas de governança para alcançar um desempenho mais eficiente no processo de contratações.

7.2 Indicador: GovernancaContrat - Índice de Governança de Contratações

O Índice de Governança de Contratações (GovernancaContrat) é composto pelos seguintes agregadores: a) 2134, que trata da definição do modelo de gestão de contratações, com o estabelecimento de responsabilidades, diretrizes, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão; b) 2154, que avalia se o desempenho da gestão de contratações é monitorado, ou seja, se há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização, e se, em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento; e c) 3132D, que questionou se os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de contratações.

Gráfico 35 - Resultado do índice GovernançaContrat - Índice de Governança de Contratações



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O indicador *2134*, que representa o estabelecimento de um modelo de gestão de contratações pela alta administração, apresentou um índice de 53%, classificado na faixa “Intermediária”. Esse resultado indica que há um direcionamento estratégico para a governança de contratações, todavia ainda há oportunidades para aprimoramento.

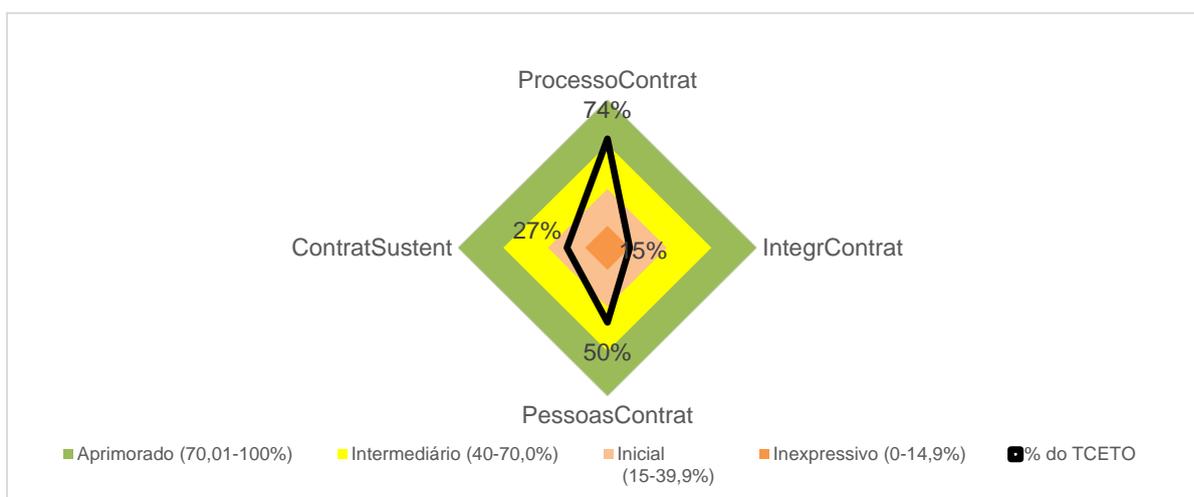
O indicador *2154*, que reflete o monitoramento do desempenho da gestão de contratações pela liderança, alcançou 33%, situando-se na faixa “Inicial”, o que aponta uma necessidade de maior controle e acompanhamento por parte da liderança. Já o indicador *3132D*, que trata da inclusão da avaliação da gestão de contratações nos serviços de auditoria interna, registrou 0%, evidenciando a ausência desse tipo de verificação. Esses dados indicam que, não obstante existam esforços para estruturar a governança de contratações, é fundamental intensificar o monitoramento e incluir a avaliação de contratações nos processos de auditoria para fortalecer o indicador.

7.3 Indicador: iGestContrat - Índice de Gestão de Contratações

O iGestContrat está composto pelos seguintes agregadores: a) *ProcessoContrat*: estabelecer processos para a gestão de contratações. Aborda a execução de processo de planejamento anual de contratações, a implantação da gestão de riscos das contratações, e a definição dos processos de trabalho para as etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão dos contratos; b) *IntegrContrat*: promover a integridade nas contratações. Trata do estabelecimento de um conjunto de medidas para prevenir a ocorrência de fraudes, corrupção e outros atos antiéticos nas contratações, incluindo a publicação dos documentos relacionados a

cada contratação; c) PessoasContrat: gerir o pessoal de contratações. Avalia se a organização supre a demanda por ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações, desenvolve as competências deles, e assegura adequado processo de transição; e d) ContratSustent: realizar contratações sustentáveis. Avalia se os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis, além da adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações.

Gráfico 36 - Resultado do índice iGestContrat - Índice de Gestão de Contratações



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

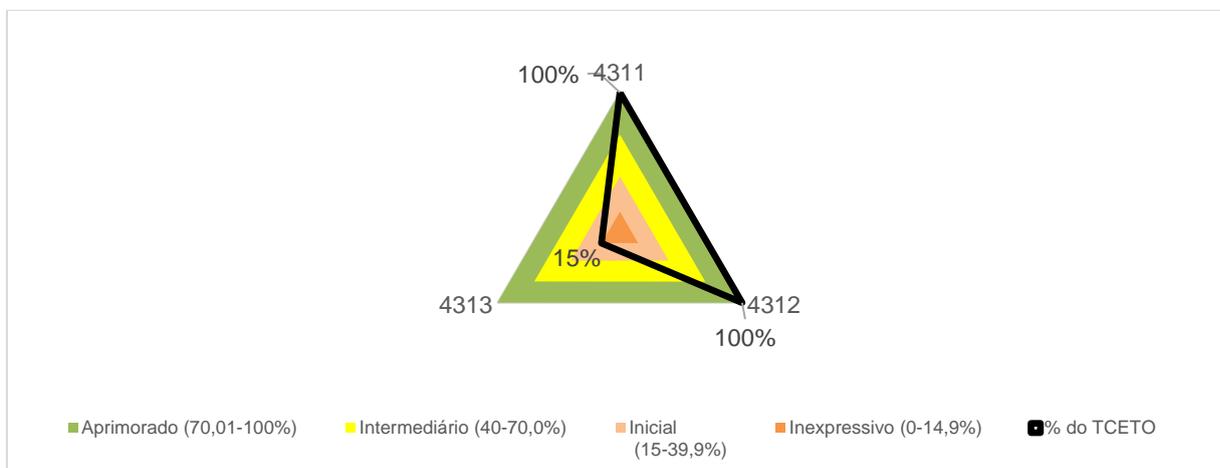
No Gráfico 36, o indicador ProcessoContrat obteve o melhor resultado, com 74%, classificando-se na faixa “Aprimorada”, o que demonstra um bom desempenho na estruturação dos processos de contratação. IntegrContrat e PessoasContrat alcançaram 50%, posicionando-se na faixa Intermediária, indicando que, mesmo que existam práticas estabelecidas, há espaço para melhorias na promoção de integridade e na gestão de pessoal envolvido nas contratações. Já o indicador ContratSustent registrou 27%, na faixa “Inicial”, evidenciando uma área crítica que demanda ações para fortalecer práticas de sustentabilidade nas contratações.

7.4 Indicador: ProcessoContrat - Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações

O Índice de ProcessoContrat avalia a capacidade da organização em estabelecer processos para a gestão de contratações, com três indicadores principais: 4311, que verifica se os processos de trabalho relativos à gestão de contratações estão definidos; 4312, que avalia a execução do processo de planejamento anual das contratações; e 4313, que examina a

implantação do processo de gestão de riscos na gestão de contratações.

Gráfico 37 - Resultado do índice ProcessoContrat - Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

No Gráfico 37, os indicadores *4311* e *4312* alcançaram 100%, classificando-se na faixa “Aprimorada”, o que evidencia uma sólida definição e execução dos processos de trabalho e de planejamento anual para contratações. Esse resultado demonstra que a organização possui uma estrutura bem definida e implementada para essas áreas.

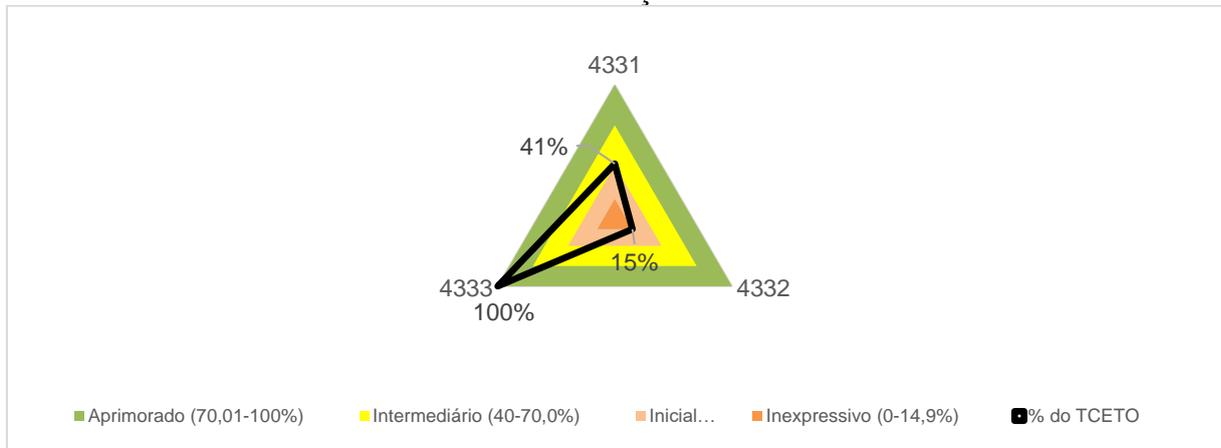
Por outro lado, o indicador *4313* registrou 15%, posicionando-se na faixa “Inicial”, indicando que o processo de gestão de riscos na área de contratações ainda necessita de aprimoramentos significativos para alcançar um nível satisfatório de implementação e eficácia.

7.5 Indicador: PessoasContrat - Capacidade em gerir o pessoal de contratações

O índice *PessoasContrat* avalia a capacidade de gestão do pessoal envolvido nas contratações e é composto por três indicadores: *4331*, que mede o desenvolvimento de competências dos profissionais em funções essenciais de contratação; *4332*, que avalia o atendimento da demanda por ocupantes dessas funções; e *4333*, que analisa o processo de transição desses ocupantes.

No Gráfico 38, observa-se que o indicador *4333* alcançou 100%, posicionando-se na faixa Aprimorada. Isso revela que a organização possui um processo eficaz para a transição de profissionais em funções essenciais de contratações. O indicador *4331* obteve 41%, situando-se na faixa “Intermediária”, sugerindo que há um desenvolvimento razoável, mas ainda com margem para melhorar as competências dos ocupantes dessas funções.

Gráfico 38 - Resultado do índice PessoasContrat - Capacidade em gerir o pessoal de contratações



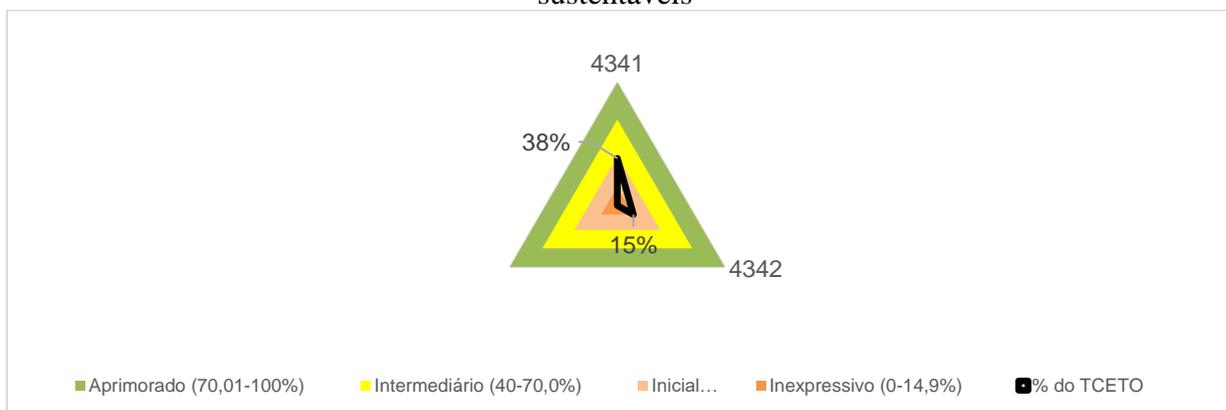
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Já o indicador 4332 registrou 15%, posicionando-se na faixa “Inicial”, apontando a necessidade de aperfeiçoamento significativo no atendimento da demanda por profissionais qualificados para essas funções, o que pode afetar a eficiência e a continuidade dos processos de contratação.

7.6 Indicador: ContratSustent - Capacidade em realizar contratações sustentáveis

O índice ContratSustent mede a capacidade da organização em realizar contratações sustentáveis e é composto por dois indicadores: 4341, que avalia se os processos de gestão de contratações promovem práticas sustentáveis, e 4342, que verifica a adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nos processos de contratação.

Gráfico 39 - Resultado do índice ContratSustent - Capacidade em realizar contratações sustentáveis



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

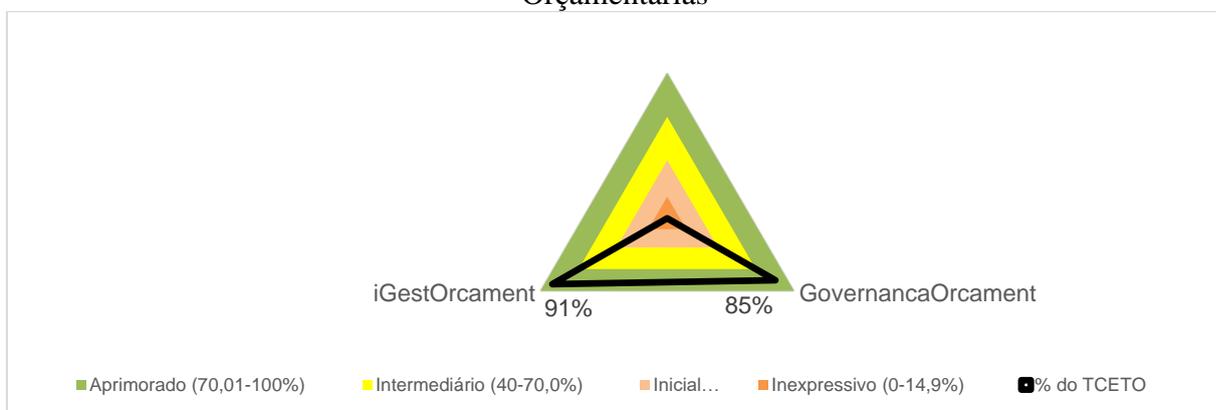
No Gráfico 39 observa-se que o indicador 4341 registrou um valor de 38%, posicionado na faixa “Intermediária”. Isso evidencia que, embora existam práticas voltadas para contratações sustentáveis, existe margem para aperfeiçoamento no fortalecimento dessas práticas. O indicador 4342, por sua vez, obteve um valor de 15%, posicionando-se na faixa “Inicial”. Esse resultado indica a necessidade de se aprimorar a incorporação de critérios de sustentabilidade nas contratações, demonstrando que o aspecto sustentável ainda é incipiente e pode ser significativamente fortalecido.

8. Tema: Governança e Gestão Orçamentária e financeira

8.1 Indicador: iGovOrcament - Índice de Governança e Gestão Orçamentárias

O índice iGovOrcament é composto pelos agregadores GovernancaOrcament e iGestOrcament, os quais avaliam, respectivamente, a governança e a gestão orçamentária da organização.

Gráfico 40 - Resultado do índice iGovOrcament - Índice de Governança e Gestão Orçamentárias



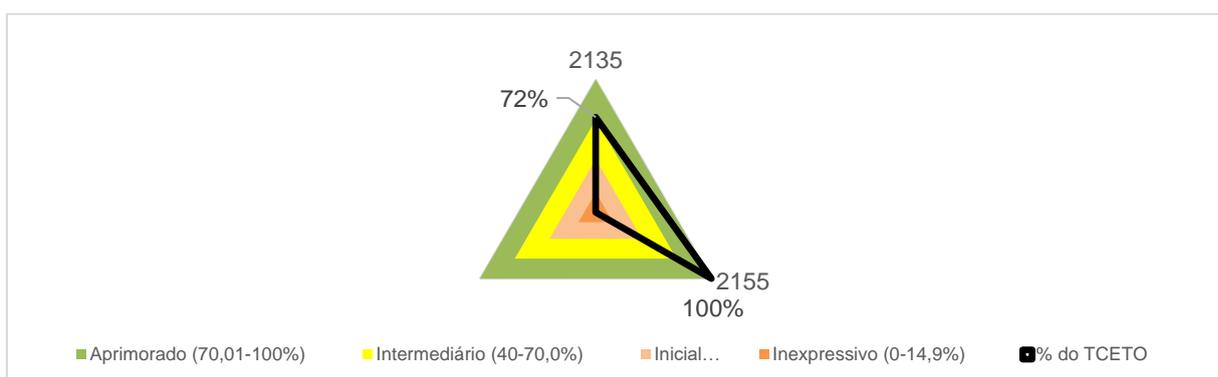
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

No Gráfico 40 observa-se que o índice iGestOrcament alcançou 91%, indicando um nível avançado de desenvolvimento na gestão orçamentária. Esse valor reflete a eficiência da organização em executar processos de gestão orçamentária, evidenciando um sistema bem estruturado para o planejamento e a execução dos recursos financeiros. Por outro lado, o índice GovernancaOrcament obteve um resultado de 85%, posicionando-se também na faixa “Aprimorada”, mas com uma ligeira diferença em relação à gestão.

8.2 Indicador: GovernancaOrcament - Índice de Governança Orçamentária

O índice GovernancaOrcament avalia a estrutura de governança voltada para a gestão orçamentária e financeira, com foco em elementos essenciais para o controle e monitoramento efetivo dos recursos. Ele é composto pelos indicadores 2135, que examina o modelo de gestão orçamentária e financeira estabelecido pela alta administração, e 2155, que considera o monitoramento contínuo do desempenho da gestão por parte da liderança.

Gráfico 41 - Resultado do índice GovernancaOrcament - Índice de Governança Orçamentária



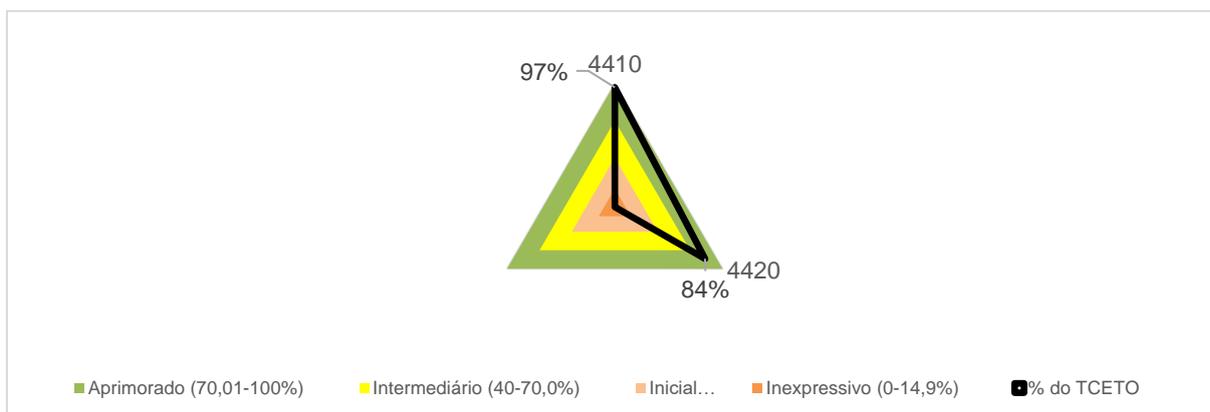
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Observa-se no Gráfico 41 que o indicador 2135 atinge 72%, posicionado na faixa “Intermediária”, o que denota uma estrutura de governança que precisa de aprimoramentos para fortalecer a fundamentação das políticas orçamentárias e financeiras. Já o indicador 2155 se encontra em um nível mais elevado, com 100%, indicando que há uma prática de monitoramento por parte da liderança, o que contribui significativamente para o acompanhamento dos objetivos orçamentários.

8.3 Indicador: iGestOrcament - Índice de Gestão Orçamentária

O índice iGestOrcament avalia a capacidade de gestão orçamentária dentro da organização, focando na estruturação e priorização orçamentária. Este índice é composto pelos indicadores 4410 e 4420.

Gráfico 42 - Resultado do índice iGestOrçament - Índice de Gestão Orçamentária



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O indicador *4410* examina a habilidade de estabelecer um processo orçamentário organizacional e demonstra um resultado elevado, com 97%, indicando uma capacidade avançada nessa área. Isso espelha que a organização tem um processo bem-definido e estruturado para gerenciar o orçamento.

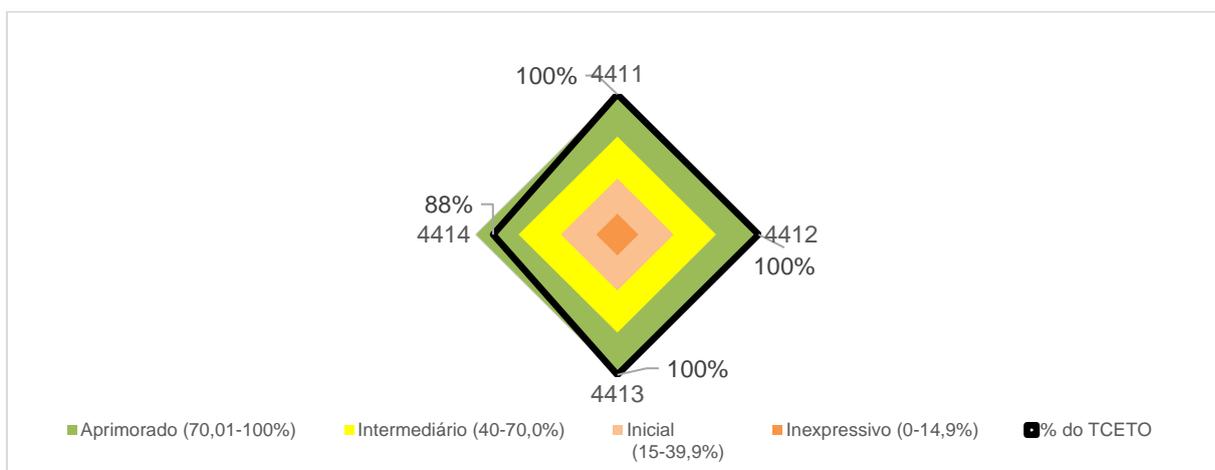
Por outro lado, o indicador *4420*, que avalia a adequação do orçamento às prioridades organizacionais, alcança 84%, situando-se também em uma faixa “Aprimorada”, mas com margem para melhorias. Esse resultado aponta para uma boa gestão das prioridades no orçamento, ainda que ajustes possam ser considerados para um alinhamento mais preciso com as demandas estratégicas da organização.

8.4 Indicador: 4410 - Capacidade em estabelecer o processo orçamentário organizacional

O indicador *4410* analisa a capacidade de uma organização em estabelecer um processo orçamentário eficaz, contemplando várias dimensões importantes para uma gestão orçamentária sólida.

Ele é composto por quatro indicadores específicos: *4411*, que verifica a definição do processo de trabalho para a elaboração anual da proposta orçamentária, e apresenta um desempenho elevado de 100%, indicando uma prática bem estruturada nesse aspecto. O indicador *4412* monitora a utilização de indicadores para gerenciar o processo orçamentário, também alcançando 100%, sugerindo uma gestão ativa e baseada em dados.

Gráfico 43 - Resultado do índice 4410 - Capacidade em estabelecer o processo orçamentário organizacional



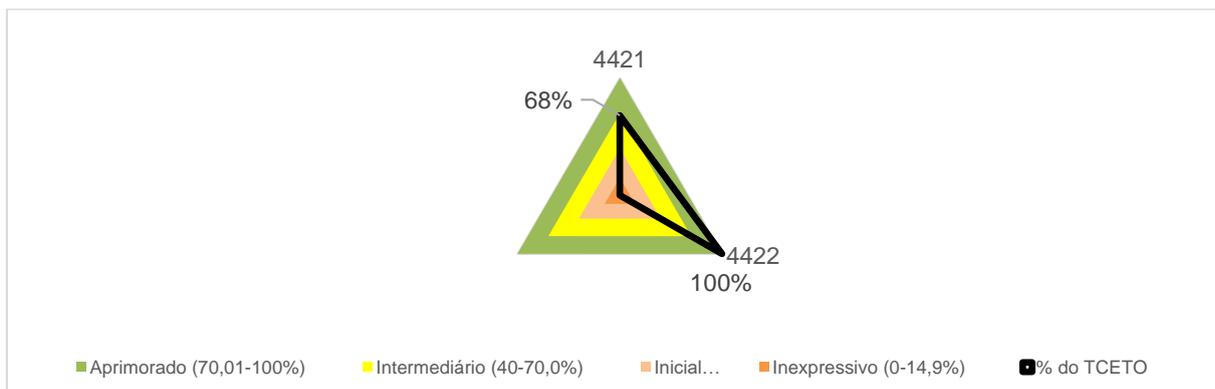
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é avaliado pelo indicador *4413*, que igualmente registra 100%, revelando que a organização possui uma orçamentação plenamente integrada às suas metas estratégicas. Finalmente, o indicador *4414*, que verifica a previsão adequada de recursos no Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), apresenta um desempenho de 88%, indicando um nível “Intermediário”, com uma pequena margem para ajustes que possam aprimorar a precisão orçamentária.

8.5 Indicador: 4420 - Capacidade em contemplar adequadamente as prioridades no orçamento

O indicador *4420* analisa a capacidade da organização em contemplar adequadamente as prioridades no orçamento. Esse indicador é composto por dois elementos específicos.

Gráfico 44 - Resultado do índice 4420 - Capacidade em contemplar adequadamente as prioridades no orçamento



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

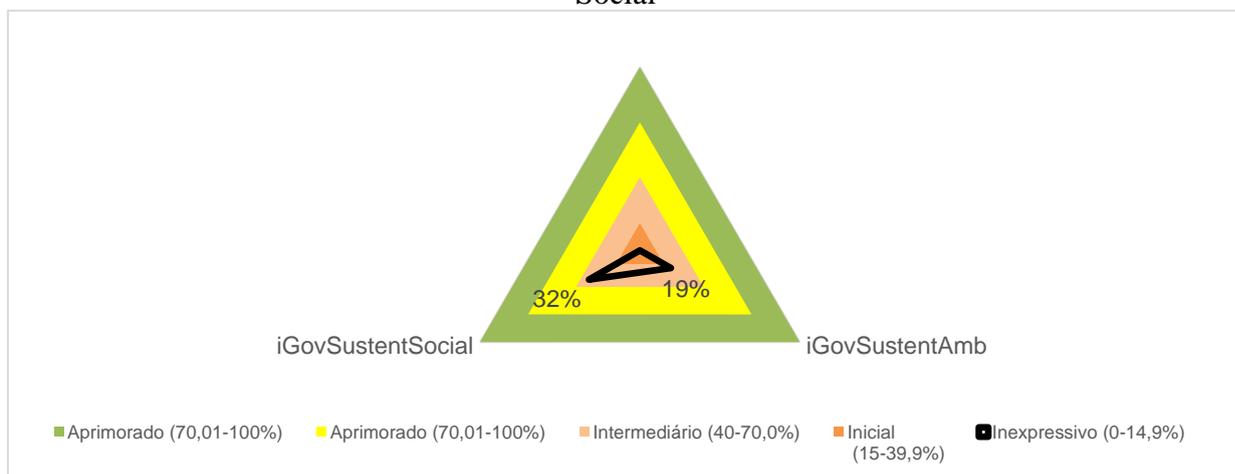
O primeiro, 4421, examina o conhecimento das prioridades que demandam recursos orçamentários, relacionadas às atividades da organização, e apresenta um desempenho “Intermediário” de 68%, indicando uma boa compreensão, entretanto com possibilidades para melhoria. O segundo elemento, 4422, avalia se há um tratamento adequado dessas prioridades no processo orçamentário, atingindo 100%. Tal resultado demonstra que, uma vez identificadas, as demandas de priorização são bem gerenciadas no orçamento.

9. Tema: Sustentabilidade

9.1 Indicador: iES - Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social

O Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social (iES) é composto por dois agregadores principais: o iGovSustentAmb, que mede a governança e gestão da sustentabilidade ambiental, e o iGovSustentSocial, que avalia a governança e gestão da sustentabilidade social. Cada um desses índices reflete o compromisso da organização com práticas sustentáveis que vão além do atendimento às demandas operacionais e financeiras, abrangendo iniciativas que promovem impactos positivos no meio ambiente e na sociedade.

Gráfico 45 - Resultado do índice iES - Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

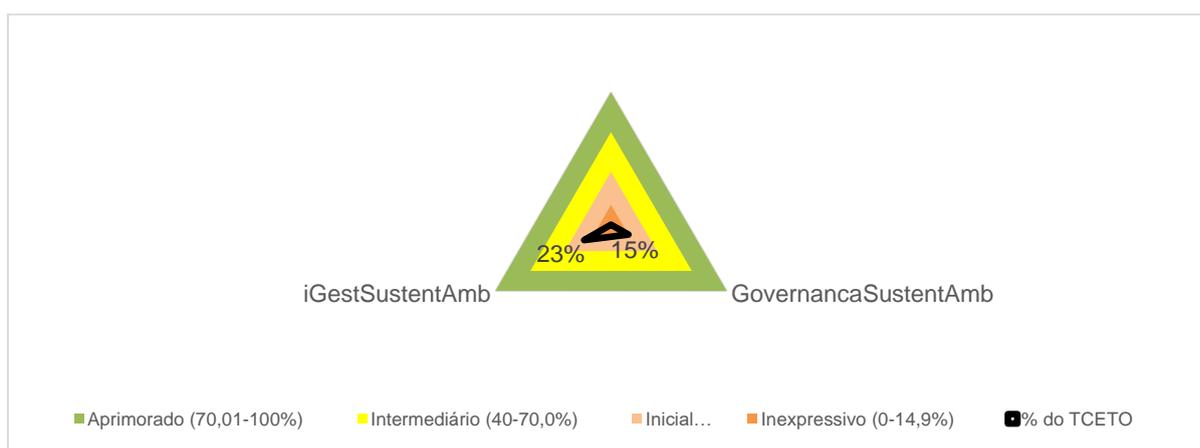
Observa-se que o índice de sustentabilidade social (iGovSustentSocial) atingiu 32%, enquanto o índice de sustentabilidade ambiental (iGovSustentAmb) registrou 19%. Ambos os índices se encontram na faixa "Inicial", indicando que há oportunidades significativas para aprimoramento em ambas as dimensões. Esses resultados revelam a necessidade de se intensificar as práticas sustentáveis da organização, tanto no âmbito social quanto no ambiental.

10. Tema: Sustentabilidade ambiental

10.1 Indicador: iGovSustentAmb - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental

O Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental (iGovSustentAmb) é formado por meio da ponderação entre o Índice de Governança da Sustentabilidade Ambiental (GovernancaSustentAmb) e o Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental (iGestSustentAmb). O iGovSustentAmb reflete os resultados de todas as práticas de sustentabilidade ambiental avaliadas no questionário.

Gráfico 46 - Resultado do índice iGovSustentAmb - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental



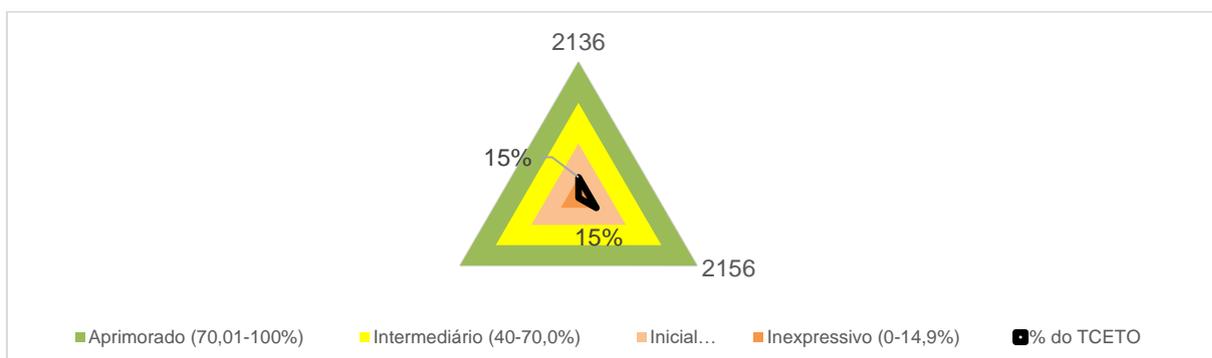
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Observa-se que o índice de governança obteve uma pontuação de 23%, enquanto o índice de gestão alcançou 15%, ambos situando-se nas faixas “iniciais” de avaliação. Esses resultados indicam que a organização ainda possui um nível básico de estrutura e práticas voltadas para a sustentabilidade ambiental, o que aponta para uma significativa oportunidade de desenvolvimento e investimento em políticas, processos e práticas que reforcem o compromisso com a sustentabilidade no contexto ambiental.

10.2 Indicador: GovernancaSustentAmb - Índice de Governança da Sustentabilidade Ambiental

O Gráfico 47 apresenta os resultados do Índice de Governança da Sustentabilidade Ambiental (GovernancaSustentAmb), composto pelos elementos de avaliação 2136 e 2156.

Gráfico 47 - Resultado do índice GovernançaSustentAmb - Índice de Governança da Sustentabilidade Ambiental



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

O primeiro elemento (2136), com 15%, mede o estabelecimento de um modelo de gestão para sustentabilidade ambiental pela alta administração. O segundo (2156), também com 15%, avalia o monitoramento do desempenho dessa gestão pela liderança.

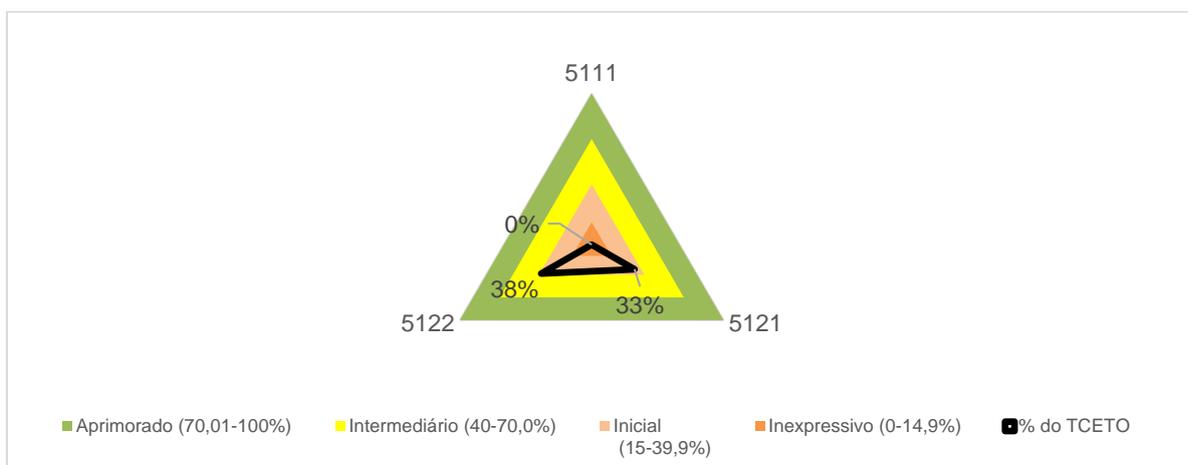
Ambos os resultados, situados na faixa “Inicial”, indicam que a organização ainda não possui um modelo de governança ambiental, bem como práticas de monitoramento eficazes, sinalizando a necessidade de um desenvolvimento estratégico mais profundo para consolidar o compromisso com a sustentabilidade ambiental.

10.3 Indicador: iGestSustentAmb - Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental

O Gráfico 48 apresenta os resultados do Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental (iGestSustentAmb), composto pelos indicadores 5111, 5121 e 5122. O primeiro indicador, com 0%, avalia a existência de um programa formal de sustentabilidade ambiental, evidenciando que ainda não há iniciativas estruturadas nesse aspecto. Já o segundo e o terceiro indicadores, com 33% e 38% respectivamente, refletem os esforços de promoção da sustentabilidade ambiental dentro e fora da organização.

Esses resultados indicam que, não obstante existam tentativas de se fomentar práticas sustentáveis, estas ainda se encontram em estágio “Inicial” e sem suporte de um programa robusto, evidenciando a necessidade de políticas e de ações mais consolidadas para o fortalecimento do compromisso ambiental da organização.

Gráfico 48 - Resultado do índice iGestSustentAmb - Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental



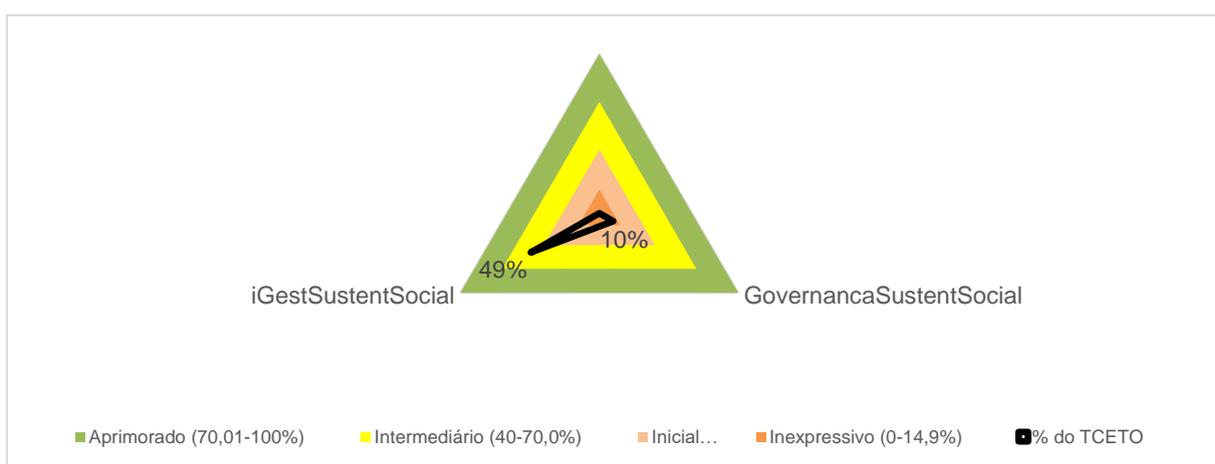
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

11. Tema: Sustentabilidade social

11.1 Indicador: iGovSustentSocial - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social

O Gráfico 49 apresenta o Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social (iGovSustentSocial), composto pelos índices de Governança da Sustentabilidade Social (GovernancaSustentSocial) e de Gestão da Sustentabilidade Social (iGestSustentSocial).

Gráfico 49 - Resultado do índice iGovSustentSocial - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

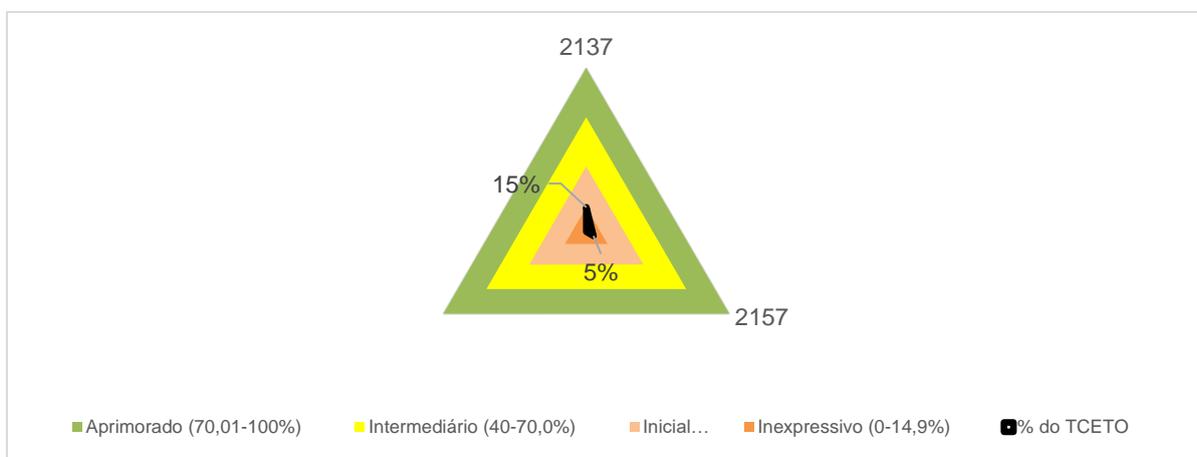
Observa-se que o índice de Governança da Sustentabilidade Social alcançou somente 10%, refletindo uma maturidade “Inicial” nas políticas de governança social implementadas pela alta administração. Já o índice de Gestão da Sustentabilidade Social apresenta um valor

superior, de 49%, indicando que, apesar de as políticas de governança ainda estarem em estágio “Inicial”, existem práticas gerenciais sendo aplicadas para promover a sustentabilidade social. Essa discrepância evidencia que a organização pode estar focando em ações práticas para a sustentabilidade social, mesmo sem uma estrutura de governança consolidada.

11.2 Indicador: GovernancaSustentSocial - Índice de Governança da Sustentabilidade Social

O Gráfico 50, referente ao índice de Governança da Sustentabilidade Social (GovernancaSustentSocial), apresenta resultados sobre a estrutura de governança voltada para a sustentabilidade social dentro da organização. Este índice é composto por dois elementos: o primeiro, 2137, que avalia se a alta administração estabeleceu um modelo de gestão voltado à sustentabilidade social, e o segundo, 2157, que verifica se há monitoramento desse desempenho pela liderança.

Gráfico 50 - Resultado do índice GovernancaSustentSocial - Índice de Governança da Sustentabilidade Social



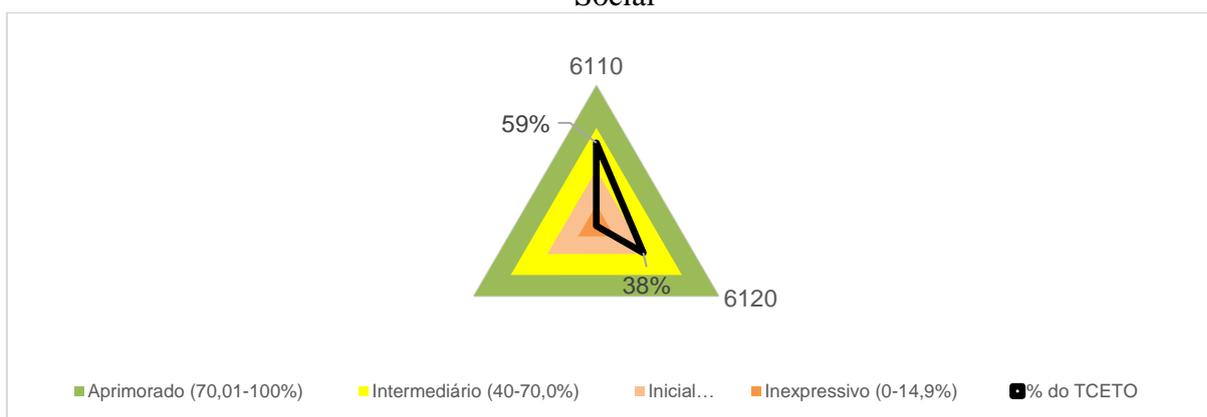
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Os resultados indicam um nível “Inicial” de maturidade, com 15% no indicador 2137 e 5% no indicador 2157, refletindo uma base ainda em desenvolvimento. Esses dados expressam que, embora a governança da sustentabilidade social esteja presente, ela ainda carece de maior monitoramento e aprimoramento para alcançar um nível mais consolidado e eficiente.

11.3 Indicador: iGestSustentSocial - Índice de Gestão de Sustentabilidade Social

O Gráfico 51 apresenta o índice de Gestão de Sustentabilidade Social (iGestSustentSocial), que mede a capacidade da organização em estabelecer e executar processos para promover a sustentabilidade social.

Gráfico 51 - Resultado do índice iGestSustentSocial - Índice de Gestão de Sustentabilidade Social



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

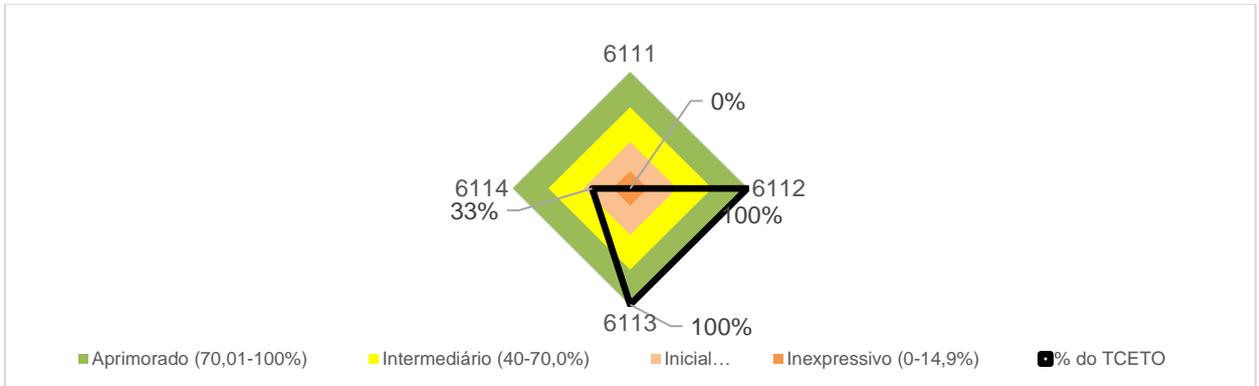
Esse índice é composto por dois elementos: o primeiro, *6110*, avalia a capacidade de estabelecer o processo de promoção da sustentabilidade social, atingindo um nível “Intermediário” com 59%. Já o segundo, *6120*, mede a execução efetiva desse processo, que alcança 38%, situando-se em um nível “Inicial”. Esses resultados indicam que, apesar de haver uma base estrutural para a promoção da sustentabilidade social, a execução prática até então está em desenvolvimento.

11.4 Indicador: 6110 - Capacidade em estabelecer o processo de promoção da sustentabilidade social

O Gráfico 52 apresenta o desempenho da organização no índice *6110*, que mede a capacidade de estabelecer processos de promoção da sustentabilidade social. Esse índice é composto por quatro elementos. O primeiro, *6111*, avalia a existência de um programa de diversidade e inclusão, que obteve um desempenho inexpressivo com 0%. O segundo elemento, *6112*, que verifica a existência de um sistema de prevenção e combate ao assédio, atinge um nível “Aprimorado” com 100%. O terceiro elemento, *6113*, também com 100%, indica que há um sistema robusto de prevenção e combate à discriminação. Finalmente, o quarto elemento,

6114, alcança 33%, situando-se em nível “Intermediário”, avalia a promoção de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

Gráfico 52 - Resultado do índice 6110 - Capacidade em estabelecer o processo de promoção da sustentabilidade social



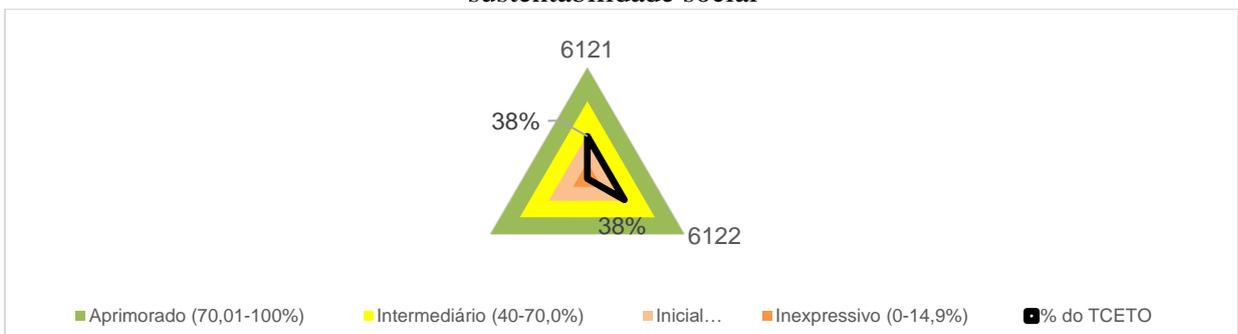
Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Esses resultados evidenciam a atenção relevante para a prevenção de assédio e discriminação, contudo evidenciam oportunidade de melhoria na inclusão e na acessibilidade.

11.5 Indicador: 6120 - Capacidade em executar o processo de promoção da sustentabilidade social

O Gráfico 53 analisa o índice 6120, que mede a capacidade da organização de executar o processo de promoção da sustentabilidade social, com foco na cultura de diversidade e de inclusão. Esse índice é composto por dois elementos: o primeiro, 6121, que avalia a promoção da diversidade e da inclusão internamente, e o segundo, 6122, que observa essa promoção no ambiente externo à organização. Ambos os elementos alcançaram 38%, situando-se no nível “Intermediário”.

Gráfico 53 - Resultado do índice 6120 - Capacidade em executar o processo de promoção da sustentabilidade social



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no questionário iESGo do TCETO.

Os resultados indicam que a organização já realiza algumas ações para fomentar a cultura de diversidade e de inclusão, todavia ainda possui cenário para evoluir tanto em ações internas quanto em iniciativas voltadas ao público externo.

12. Recomendações

Para o aprimoramento do desempenho do sistema de governança do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins recomenda-se a implementação de um conjunto de melhorias específicas em processos e práticas institucionais. Essas ações visam atender aos padrões de eficiência e transparência esperados, fortalecendo o alinhamento do TCETO com as diretrizes do TCU e as melhores práticas de gestão pública.

É recomendável que o TCETO estabeleça um plano de ação estruturado para alcançar melhorias nos indicadores avaliados. Esse plano deve definir metas claras, prazos de execução, responsáveis de cada ação e indicadores de monitoramento para avaliar o progresso ao longo do tempo.

A seguir, são apresentadas as recomendações detalhadas para a melhoria dos indicadores, organizadas por cada item avaliado no questionário iESGo.

I. Estabelecer o modelo de governança (1110)

- ✓ Definir os fluxos de comunicação entre instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança da organização.
- ✓ Realizar revisão periódica das decisões críticas identificadas, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas críticas, por meio de avaliação de riscos.
- ✓ Realizar revisão periódica dos processos de decisão da organização para avaliar a adequação dos limites de alçada e da segregação de funções para tomada das decisões críticas identificadas.
- ✓ Implementar o Conselho de Governança Institucional – CGI.

II. Promover a integridade (1120)

- ✓ Implementar processo para que os membros da alta administração ou de conselho ou colegiado superior acompanhem a implementação das medidas recomendadas na avaliação do PNPC.

III. Promover a capacidade da liderança (1130)

- ✓ Definir critérios para a escolha de membros da alta administração (transparente, ou seja, são publicados, aos públicos interno e externo, os perfis profissionais desejáveis e critérios utilizados para a escolha), bem como dos currículos dos membros selecionados.

IV. Gerir riscos (2110);

- ✓ Implementar e formalizar o processo de gestão de riscos.
- ✓ Definir os limites para exposição aos riscos.
- ✓ Definir as atividades de segunda linha que incluam o monitoramento da integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos.
- ✓ Criar lista integrada de riscos críticos, incluindo causas, fontes, efeitos.
- ✓ Analisar e avaliar os riscos constantes da lista integrada.
- ✓ Documentar o tratamento dos riscos.
- ✓ Implementar processo para que os responsáveis pelo tratamento dos riscos participem do processo de escolha das respostas aos riscos.

- ✓ Implementar processo para que os riscos críticos identificados sejam informados aos membros das instâncias superiores de governança.
- ✓ Realizar monitoramento periódico dos riscos críticos identificados.
- ✓ Estabelecer e aprovar a Política de Gestão de Continuidade do Negócio (PGCN) pela alta administração.
- ✓ Formalizar o processo de gestão de continuidade do negócio, instituindo norma interna, guia ou instrumento similar com orientações para execução e definição de responsabilidades.
- ✓ Aprovar o Plano de Continuidade do Negócio (PCN) pela alta administração.
- ✓ Testar e revisar periodicamente o PCN.

V. *Estabelecer a estratégia (2120);*

- ✓ Implementar um processo para avaliar o resultado e o impacto da estratégia, garantindo que os objetivos definidos estejam gerando os efeitos desejados e permitindo ajustes conforme necessário.
- ✓ Estabelecer metas claras para a ampliação da oferta de serviços públicos em meio digital, visando maior acessibilidade e eficiência no atendimento ao cidadão.
- ✓ Definir metas para eliminar a exigência de documentos comprobatórios, como atestados e certidões, que já constem em bases de dados oficiais, simplificando processos para os usuários.
- ✓ Criar metas para reduzir a necessidade de atendimento presencial nas etapas dos serviços públicos, como automação de solicitações, acompanhamento, execução de procedimentos e comunicação de resultados.
- ✓ Definir metas para fortalecer a atuação integrada e sistêmica com outros órgãos, incluindo o compartilhamento de dados e a interoperabilidade de ferramentas e plataformas comuns.
- ✓ Estabelecer metas para otimizar o uso de múltiplos canais de atendimento (presencial, digital, telefone, aplicativos, etc.), garantindo acessibilidade a usuários com necessidades especiais e alternativas de atendimento para serviços críticos.
- ✓ Utilizar a gestão de riscos para promover a simplificação dos procedimentos, eliminando controles desnecessários ou economicamente desvantajosos, de acordo com os limites de exposição a riscos definidos institucionalmente.

VI. *Promover a gestão estratégica (2130);*

- ✓ Alinhar os objetivos dos processos finalísticos com os objetivos de sustentabilidade.
- ✓ Divulgar os objetivos, indicadores e metas da gestão dos processos finalísticos.
- ✓ Definir as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho.
- ✓ Alinhar os objetivos da gestão de pessoas com os objetivos de sustentabilidade.
- ✓ Divulgar os objetivos, indicadores e metas da gestão de pessoas.
- ✓ Estabelecer diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação.
- ✓ Definir diretrizes para a avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação.
- ✓ Alinhar os objetivos da gestão de tecnologia da informação com os objetivos de sustentabilidade.
- ✓ Divulgar os objetivos, indicadores e metas da gestão de tecnologia da informação.
- ✓ Identificar as decisões críticas na gestão de contratações e definir os limites de alçada.
- ✓ Definir diretrizes para a realização de contratações compartilhadas e centralizadas.
- ✓ Estabelecer diretrizes para contratações sustentáveis, incluindo convênios e ajustes.
- ✓ Definir e divulgar objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações.

- ✓ Alinhar os objetivos da gestão de contratações com os objetivos de sustentabilidade.
- ✓ Alinhar os objetivos da gestão orçamentária e financeira com os objetivos de sustentabilidade.
- ✓ Divulgar os objetivos, indicadores e metas da gestão orçamentária e financeira.
- ✓ Definir objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental.
- ✓ Alinhar os objetivos de sustentabilidade ambiental com a estratégia da organização.
- ✓ Divulgar os objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental.
- ✓ Formalizar a aprovação das políticas de sustentabilidade ambiental pela alta administração ou colegiado.
- ✓ Realizar manifestações formais de apoio à sustentabilidade ambiental pela alta administração.
- ✓ Designar um responsável ou equipe exclusiva para operar com a sustentabilidade ambiental.
- ✓ Definir objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade social.
- ✓ Divulgar os objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade social.
- ✓ Formalizar a aprovação das políticas de sustentabilidade social pela alta administração.
- ✓ Alinhar os planos de sustentabilidade social com a estratégia da organização.
- ✓ Realizar manifestações formais de apoio à sustentabilidade social pela alta administração.
- ✓ Designar um responsável ou equipe exclusiva para operar com a sustentabilidade social.

VII. *Monitorar os resultados organizacionais (2140);*

- ✓ Publicar o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional na Internet, respeitando os casos de sigilo previstos em lei.
- ✓ Disponibilizar o relatório de acompanhamento do plano estratégico em formato aberto, padronizado e legível por máquina, excetuando os casos de sigilo.
- ✓ Definir indicadores de eficiência para a estratégia.
- ✓ Realizar a aferição periódica dos indicadores de eficiência.
- ✓ Registrar os motivos das ineficiências identificadas e propor medidas de tratamento.
- ✓ Tornar públicas as informações sobre a aferição de eficiência, respeitando os casos de sigilo amparados por legislação.
- ✓ Estabelecer indicadores de efetividade para a estratégia.
- ✓ Realizar a aferição periódica e publicação dos indicadores de efetividade, respeitando os casos de sigilo.
- ✓ Registrar resultados não alcançados e efeitos negativos, propondo medidas de tratamento.
- ✓ Implementar um processo para avaliar se o ato normativo requer uma Análise de Impacto Regulatório (ou instrumento equivalente).
- ✓ Realizar uma avaliação das partes impactadas pela regulação.
- ✓ Medir o resultado das ações de Análise de Impacto Regulatório por meio da Avaliação de Resultado Regulatório (ARR) ou instrumento similar.
- ✓ Promover ações de capacitação das lideranças sobre a necessidade de avaliação do impacto regulatório.

VIII. *Monitorar o desempenho das funções de gestão (2150)*

- ✓ Disponibilizar à liderança os relatórios de medição de desempenho da gestão dos processos finalísticos, fornecendo informações atualizadas e precisas, com alertas ou problemas para que a liderança tome medidas corretivas ou preventivas.
- ✓ Disponibilizar à liderança os relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas, com informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas para que a

liderança tome decisões apropriadas.

- ✓ Disponibilizar à liderança os relatórios de medição de desempenho da gestão de tecnologia da informação, com dados atualizados e precisos, indicando alertas ou problemas para que a liderança tome as ações necessárias.
- ✓ Disponibilizar à liderança os relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações, fornecendo dados atualizados e precisos com alertas ou problemas para ações corretivas ou preventivas.
- ✓ Em caso de não alcance das metas, registrar os motivos e propor medidas de tratamento para solucionar ou evitar problemas futuros.
- ✓ Implementar o acompanhamento da execução dos planos vigentes de sustentabilidade ambiental, como o Plano de Logística Sustentável (PLS) ou equivalente, para verificar o cumprimento das metas estabelecidas.
- ✓ Fornecer à liderança relatórios de medição de desempenho da sustentabilidade ambiental, com dados precisos e alertas sobre possíveis problemas, para facilitar a tomada de decisões.
- ✓ Registrar os motivos do não alcance das metas de sustentabilidade ambiental e propor medidas de tratamento.
- ✓ Realizar o acompanhamento da execução dos planos de sustentabilidade social, assegurando a avaliação do cumprimento das metas.
- ✓ Fornecer à liderança relatórios de desempenho da sustentabilidade social, com informações atualizadas, alertando sobre problemas para facilitar a ação.
- ✓ Registrar os motivos para metas de sustentabilidade social não alcançadas e propor medidas de tratamento.

IX. *Promover a transparência e garantir a accountability (3110 e 3120);*

- ✓ Publicar a agenda de compromissos públicos dos membros da alta administração e do conselho ou colegiado superior, garantindo transparência sobre as atividades institucionais.
- ✓ Publicar o plano de dados abertos da organização, detalhando as diretrizes e metas para a disponibilização de dados públicos, de forma a assegurar o acesso e a transparência.
- ✓ Implementar um sistema de monitoramento sobre o cumprimento do plano de dados abertos, avaliando periodicamente a adesão aos princípios de transparência e a atualização dos dados públicos.
- ✓ Publicar indicadores de desempenho nos extratos de planos de responsabilidade da organização, permitindo a medição da eficácia e da efetividade de cada objetivo.
- ✓ Publicar, nos relatórios anuais de acompanhamento, os valores alcançados anualmente ou bienalmente para cada indicador.
- ✓ Garantir que todos os extratos de planos e relatórios de acompanhamento estejam em formato aberto, padronizado e legível por máquina.
- ✓ Publicar todos os extratos de planos e relatórios de acompanhamento na Internet, como no Portal Brasileiro de Dados Abertos, respeitando as restrições de sigilo.
- ✓ Estabelecer uma instância superior, como um conselho ou colegiado, para receber e tratar denúncias contra a alta administração.
- ✓ Implementar procedimentos administrativos para a apuração e tratamento de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização, incluindo ações de responsabilização e acordos de leniência conforme as diretrizes da Lei 12.846/2013.
- ✓ Adotar mecanismos para simplificar a apuração e a punição de faltas de menor potencial ofensivo, como termos de ajustamento de conduta, visando reduzir o custo administrativo de processamentos menores.

- X. *Assegurar a efetividade da auditoria interna (3130);***
- ✓ Garantir que a instância superior de governança informe anualmente a auditoria interna sobre os objetivos estratégicos e prioridades organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria.
 - ✓ Assegurar que os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cubram riscos críticos organizacionais.
 - ✓ Incluir a avaliação da gestão de contratações nos serviços de auditoria interna anuais, garantindo uma análise completa das áreas críticas.
- XI. *Realizar planejamento da gestão de pessoas (4110)***
- ✓ Definir objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de recrutamento e seleção.
- XII. *Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização (4112)***
- ✓ Alinhar os planos de gestão de pessoas com os objetivos de sustentabilidade da organização.
 - ✓ Orientar a função de recrutamento e seleção por meio de planos específicos.
 - ✓ Orientar a função de desenvolvimento profissional com planos específicos.
 - ✓ Orientar a função de gestão de desempenho com planos específicos.
 - ✓ Orientar a função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde por meio de planos específicos.
- XIII. *Suprir a demanda por colaboradores e gestores (4120)***
- ✓ Revisar periodicamente as responsabilidades e atribuições dos gestores e publicá-las.
 - ✓ Incluir competências e habilidades no perfil profissional dos cargos de gestão.
 - ✓ Utilizar mecanismos de transparência para disponibilizar perfis profissionais às partes interessadas.
- XIV. *Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho (4122)***
- ✓ Definir quantitativo de pessoal necessário com base em critérios técnicos.
 - ✓ Documentar o quantitativo necessário de pessoal para a área finalística.
 - ✓ Documentar o quantitativo necessário de pessoal para a área administrativa.
 - ✓ Realizar revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário.
 - ✓ Estabelecer o número de vagas para seleções externas com base no quantitativo necessário.
- XV. *Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho (4123)***
- ✓ Monitorar indicadores relevantes sobre a força de trabalho.
 - ✓ Incluir características da composição da força de trabalho no monitoramento.
 - ✓ Monitorar a evolução do quadro de pessoal, incluindo movimentações e aposentadorias.
 - ✓ Monitorar índices de rotatividade por departamento.
 - ✓ Monitorar horas de treinamento por servidor durante períodos específicos.
 - ✓ Monitorar dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores.
- XVI. *A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados (4124)***
- ✓ Selecionar gestores com base em perfil previamente definido e documentado.
 - ✓ Utilizar ferramentas estruturadas para auxiliar na seleção de cargos comissionados de gestão.

- ✓ Utilizar transparência para disponibilizar currículos de cargos de gestão às partes interessadas.
- XVII. *As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas (4131)***
- ✓ Identificar e documentar lacunas de competências pessoais transversais.
 - ✓ Identificar e documentar lacunas de competências de liderança e de gestão.
 - ✓ Identificar e documentar lacunas de competências técnicas da área finalística.
 - ✓ Identificar e documentar lacunas de competências técnicas da área administrativa.
- XVIII. *O ambiente de trabalho organizacional é avaliado (4141)***
- ✓ Incluir opinião dos colaboradores sobre participação na formulação estratégica em pesquisas de clima.
- XIX. *Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes (4143)***
- ✓ Desenvolver programa de reconhecimento para colaboradores e equipes.
 - ✓ Estabelecer normativo sobre procedimentos e regras para reconhecimento.
 - ✓ Reconhecer colaboradores com base no desempenho em suas atividades.
 - ✓ Abranger reconhecimento de desempenho de equipes no programa de reconhecimento.
 - ✓ Incluir ações de reconhecimento social no programa.
- XX. *Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização (4144)***
- ✓ Monitorar quantidade de movimentações internas por unidade organizacional.
 - ✓ Coletar informações diretamente dos colaboradores sobre motivos de movimentação.
 - ✓ Estruturar procedimentos para identificar motivos de desligamentos voluntários.
- XXI. *Há metas de desempenho individuais e/ou de equipes, vinculadas aos planos organizacionais (4151)***
- ✓ Incluir desempenho de todos os colaboradores da área administrativa na avaliação.
 - ✓ Informar critérios de avaliação aos colaboradores antes do ciclo avaliativo.
- XXII. *Realizar planejamento de tecnologia da informação (4210)***
- ✓ Assegurar que as análises de benefícios, de custos e de riscos subsidiem as decisões relacionadas à seleção e à priorização das iniciativas de TI.
 - ✓ Formalizar o processo de planejamento de TI, instituindo norma interna ou guia com orientações e definição de responsabilidades.
- XXIII. *A organização possui plano de tecnologia da informação vigente (4212)***
- ✓ Obter aprovação do plano de TI pelo dirigente máximo ou colegiado da alta administração.
 - ✓ Publicar o plano de TI na Internet para acesso de partes interessadas e da sociedade.
 - ✓ Fundamentar a proposta orçamentária e o plano de contratações da área de TI com base no plano de TI.
 - ✓ Alinhar as iniciativas de TI do plano de TI com os objetivos e estratégias definidos no plano estratégico e instâncias de governança superiores.
 - ✓ Acompanhar a execução do plano de TI para assegurar sua observância e ajustes necessários.
- XXIV. *Gerir serviços de tecnologia da informação (4220)***

- ✓ Assegurar que o catálogo de serviços contenha metas definidas para cada serviço e que esteja atualizado e compatível com os Acordos de Níveis de Serviço (ANS).
- ✓ Tornar o catálogo de fácil acesso aos usuários e às equipes de suporte.
- ✓ Formalizar ANS com metas de nível de serviço acordadas com as áreas de negócio.
- ✓ Monitorar continuamente o alcance dos níveis de serviço estabelecidos nos ANS.

XXV. A organização executa processo de gestão de mudanças (4222)

- ✓ Estabelecer critérios para a aprovação de mudanças, incluindo casos de exceção.
- ✓ Comunicar previamente mudanças às partes afetadas.
- ✓ Realizar planejamento e testes antes da implementação de cada mudança.
- ✓ Formalizar o processo de gestão de mudanças, instituindo norma interna com orientações e definição de responsabilidades.

XXVI. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (4223)

- ✓ Formalizar o processo de gestão de configuração e ativos, instituindo norma interna com orientações e definição de responsabilidades.

XXVII. A organização executa processo(s) de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação e de incidentes de segurança da informação (4224)

- ✓ Definir regras para a priorização e o escalamento de incidentes.
- ✓ Considerar níveis de serviços especificados em acordos com as áreas clientes na resolução de incidentes.
- ✓ Definir procedimentos e responsabilidades para a notificação e o tratamento de incidentes de segurança, incluindo ações emergenciais e diretrizes para comunicação interna e externa.
- ✓ Estabelecer procedimentos para análise de incidentes, identificação de causas raízes e planejamento de ações corretivas.

XXVIII. Gerir riscos de tecnologia da informação e riscos de segurança da informação (4230)

- ✓ Tratar os Riscos de TI com base em um plano de tratamento de risco.
- ✓ Formalizar o processo de gestão de riscos de TI, instituindo norma interna com orientações e definição de responsabilidades.
- ✓ Designar formalmente um gestor responsável pela coordenação da gestão de riscos de segurança da informação.

XXIX. Realizar planejamento de tecnologia da informação (4210)

- ✓ Assegurar que análises de benefícios, de custos e de riscos subsidiem as decisões relacionadas à seleção e à priorização das iniciativas de TI.
- ✓ Formalizar o processo de planejamento de TI com orientações claras quanto à execução e à definição de responsabilidades.

XXX. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente (4212)

- ✓ Garantir a aprovação do plano de TI pela alta administração.
- ✓ Publicar o plano de TI na Internet para o acesso das partes interessadas e da sociedade.
- ✓ Fundamentar a proposta orçamentária e o plano de contratações com base no plano de TI.
- ✓ Alinhar as iniciativas de TI com os objetivos estratégicos da organização.
- ✓ Acompanhar a execução do plano de TI para garantir ajustes quando necessário.

XXXI. Gerir serviços de tecnologia da informação (4220)

- ✓ Incluir metas e pontos de contato no catálogo de serviços de TI.
- ✓ Manter o catálogo atualizado e compatível com os Acordos de Níveis de Serviço (ANS).
- ✓ Tornar o catálogo de serviços acessível a usuários e equipes de suporte.
- ✓ Formalizar ANS acordados com áreas de negócio e monitorar níveis de serviço estabelecidos.

XXXII. A organização executa processo de gestão de mudanças (4222)

- ✓ Estabelecer critérios para a aprovação de mudanças e comunicar previamente as partes afetadas.
- ✓ Preceder mudanças de planejamento e testes para garantir sua eficácia.
- ✓ Formalizar o processo de gestão de mudanças com definição de responsabilidades.

XXXIII. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (4223)

- ✓ Formalizar o processo de gestão de configuração e ativos com orientações claras e definição de responsabilidades.

XXXIV. A organização executa processo(s) de gestão de incidentes (4224)

- ✓ Definir regras para a priorização e o escalamento de incidentes e considerar níveis de serviço acordados.
- ✓ Definir procedimentos de notificação e de tratamento de incidentes de segurança e adotar ações emergenciais.
- ✓ Definir responsabilidades para a análise de causas e de ações corretivas em incidentes.

XXXV. Gerir riscos de tecnologia da informação e riscos de segurança da informação (4230)

- ✓ Desenvolver plano de tratamento de risco para TI.
- ✓ Formalizar o processo de gestão de riscos de TI e segurança da informação.

XXXVI. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de TI (4233)

- ✓ Elaborar e testar periodicamente o plano de continuidade de serviços de TI.
- ✓ Fundamentar ações e prazos em análises de impacto no negócio.

Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação (4240)

- ✓ Incluir diretrizes para conscientização, treinamento e educação em segurança na política de segurança da informação.
- ✓ Designar formalmente um gestor de segurança da informação com prerrogativas e recursos adequados.

XXXVII. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação (4250)

- ✓ Aplicar princípios de ‘necessidade de conhecer’ e ‘privilégio mínimo’ nos controles de acesso.
- ✓ Adotar o modelo de segurança ‘confiança zero’ e realizar revisões regulares de direitos de acesso.
- ✓ Formalizar a Política de Controle de Acesso com princípios e responsabilidades claras.

XXXVIII. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações (4252)

- ✓ Identificar e rotular informações críticas e pessoais para garantir proteção adequada.
- ✓ Formalizar o processo de classificação e de tratamento de informações.

XXXIX. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação (4253)

- ✓ Implementar configurações seguras e realizar testes de backup e recuperação de informações.
- ✓ Realizar testes de segurança no ambiente de TI, incluindo detecção de vulnerabilidades.

XL. Gerir desenvolvimento de soluções e inovação (4260)

- ✓ Formalizar o processo de software com orientações claras e definição de responsabilidades.

A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação (4262)

- ✓ Gerenciar escopo, custos, recursos e prazos em cada projeto.
- ✓ Formalizar o processo de gestão de projetos com orientações e definição de responsabilidades.

XLI. A organização faz uso de Inteligência Artificial em seus processos internos ou finalísticos (4263)

- ✓ Desenvolver e testar projetos de IA com apoio da alta administração e orçamento específico.

XLII. O processo de gestão de riscos está implantado na gestão de contratações (4313)

- ✓ Capacitar em gestão de riscos os ocupantes de funções essenciais na área de contratações.
- ✓ Designar proprietários de riscos para cada contratação.

XLIII. Promover a integridade nas contratações (4320)

- ✓ Incluir riscos específicos de contratações no código de ética.
- ✓ Identificar e tratar casos de conflito de interesses entre gestores e licitantes.

XLIV. A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação (4322)

- ✓ Publicar termos de recebimento e justificativas de prorrogação de contratos no PNCP.

XLV. Gerir o pessoal de contratações (4330)

- ✓ Qualificar previamente ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações.
- ✓ Definir quantitativo necessário de pessoal na área de contratações com base em critérios técnicos.
- ✓ Dar transparência ao processo de escolha dos ocupantes de funções essenciais.

XLVI. Realizar contratações sustentáveis (4340)

- ✓ Priorizar contratações compartilhadas e centralizadas.
- ✓ Alinhar o Plano de Contratações Anual (PCA) com o Plano de Logística Sustentável.
- ✓ Exigir que contratações de engenharia atendam normas de economia de recursos naturais.

XLVII. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA (4414)

- ✓ Priorizar a alocação de recursos em projetos em andamento, em detrimento de novos projetos.

XLVIII. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas (4421)

- ✓ Incluir os planos regionais ou setoriais no levantamento de prioridades que demandam recursos orçamentários.
- ✓ Incluir as diretrizes dos planos nacionais de longo prazo no levantamento de prioridades orçamentárias.
- ✓ Incluir as diretrizes de regionalização dos gastos orçamentários no levantamento de prioridades.

XLIX. Estabelecer o processo de sustentabilidade ambiental (5110)

- ✓ Implementar um Plano de Logística Sustentável (PLS) ou instrumento equivalente, com práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos, incluindo objetivos e responsabilidades definidas.
- ✓ Definir metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento para cada ação do PLS ou instrumento equivalente.
- ✓ Estabelecer ações para a gestão socioambiental de resíduos com metas de eficiência.
- ✓ Implementar ações para o uso consciente da água, com metas de eficiência.
- ✓ Promover o uso racional de energia elétrica e incentivar o uso de fontes de energia renovável, com metas de eficiência.
- ✓ Adotar ações para reduzir e compensar a emissão de gases de efeito estufa resultante das atividades da organização.

L. Executar o processo de sustentabilidade ambiental (5120)

- ✓ Desenvolver indicadores ou instrumentos (ex.: painéis de informação) para mensurar os resultados das ações de sustentabilidade ambiental, como economia de recursos.
- ✓ Disponibilizar canais para o esclarecimento de dúvidas sobre sustentabilidade ambiental (ex.: telefone, e-mail, atendimento presencial, reportes online).

LI. A sustentabilidade ambiental é promovida no ambiente externo à organização (5122)

- ✓ Criar mecanismos de comunicação com as partes interessadas sobre as ações de sustentabilidade realizadas pela organização.

LII. Estabelecer o processo de promoção da sustentabilidade social (6110)

- ✓ Definir uma Política de Diversidade e Inclusão ou instrumento equivalente.
- ✓ Incluir, na política de diversidade, temáticas relevantes como equidade racial, gênero, orientação sexual, idade, religião e inclusão de pessoas com deficiência.
- ✓ Designar um responsável ou equipe com dedicação exclusiva para lidar com questões de diversidade e inclusão.

LIII. Há sistema de promoção da acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida (6114)

- ✓ Disponibilizar um canal de comunicação dedicado para tratar de questões de acessibilidade.
- ✓ Designar um responsável ou equipe com dedicação exclusiva para lidar com questões de acessibilidade.
- ✓ Realizar avaliações ou auditorias regulares para garantir a acessibilidade.

LIV. A cultura de diversidade e inclusão é promovida internamente (6121)

- ✓ Promover ações de sensibilização ou capacitação de gestores e colaboradores sobre

diversidade e inclusão nos últimos doze meses.

LV. A cultura de diversidade e inclusão é promovida no ambiente externo à organização (6122)

- ✓ Estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil para implementar projetos voltados à diversidade e à inclusão.