

**UNIVERSIDADE DO VALE DO SAPUCAÍ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO, CONHECIMENTO E
SOCIEDADE**

LUIZ RICARDO DE MOURA GISSONI

**GOVERNANÇA, GESTÃO E EFICIÊNCIA ACADÊMICA DOS INSTITUTOS
FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA: RELAÇÕES, LIMITES E
PROPOSIÇÕES AOS INSTRUMENTOS AVALIATIVOS**

**Pouso Alegre - MG
2025**

LUIZ RICARDO DE MOURA GISSONI

**GOVERNANÇA, GESTÃO E EFICIÊNCIA ACADÊMICA DOS INSTITUTOS
FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA: RELAÇÕES, LIMITES E
PROPOSIÇÕES AOS INSTRUMENTOS AVALIATIVOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade para obtenção do Título de Doutor em Educação, Conhecimento e Sociedade.

Área de concentração: Educação, Conhecimento e Sociedade.

Linha de pesquisa: Políticas Públicas e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Cássio José de Oliveira Silva.

Pouso Alegre - MG

2025

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca

Gissoni, Luiz Ricardo de Moura.

Governança, gestão e eficiência acadêmica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: relações, limites e proposições aos instrumentos avaliativos / Luiz Ricardo de Moura Gissoni – Pouso Alegre: Univás, 2025.

199f.:il.:graf.:quad.:tab.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade – Universidade do Vale do Sapucaí, 2025.

Orientador: Prof. Dr. Cássio José de Oliveira Silva.

1. Governança Pública. 2. Institutos Federais. 3. Eficiência Acadêmica. 4. Gestão Democrática. I. Título.

CDD - 370

Bibliotecária responsável: Michelle Ferreira Corrêa

CRB 6-3538

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

Certificamos que a tese intitulada “GOVERNANÇA, GESTÃO E EFICIÊNCIA ACADÊMICA DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA: relações, limites e proposições aos instrumentos avaliativos” foi defendida, em 16 de maio de 2025, por **LUIZ RICARDO DE MOURA GISSONI**, aluno regularmente matriculado no Programa de Pós-graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade, nível Doutorado, sob o Registro Acadêmico nº 69000209, e aprovado pela Banca Examinadora composta por:

Assinado eletronicamente por:
Cássio José de Oliveira Silva
CPF: ***.431.356-**
Orientador
Data: 20/05/2025 14:49:04 -03:00

UNIVAS

Prof. Dr. Cássio José de Oliveira Silva
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS
Orientador

Assinado eletronicamente por:
Marcelo Augusto Scudeler
CPF: ***.251.818-**
Membro Interno
Data: 20/05/2025 16:17:13 -03:00

UNIVAS

Prof. Dr. Marcelo Augusto Scudeler
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS
Examinador

Assinado eletronicamente por:
RODRIGO RIOS FARIA DE OLIVEIRA
CPF: ***.479.156-**
Membro Interno
Data: 20/05/2025 14:54:08 -03:00

UNIVAS

Prof. Dr. Rodrigo Rios Faria de Oliveira
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS
Examinador

Assinado eletronicamente por:
Hélio Lemes Costa Júnior
CPF: ***.459.526-**
Membro Externo
Data: 23/05/2025 06:40:30 -03:00

UNIVAS

Prof. Dr. Hélio Lemes Costa Júnior
Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL
Examinador

Assinado eletronicamente por:
Ronã Rinston Amaury Mendes
CPF: ***.365.916-**
Membro Externo
Data: 21/05/2025 11:26:23 -03:00

UNIVAS

Prof. Dr. Ronã Rinston Amaury Mendes
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais - IFSULDEMINAS
Examinador

Dedico este trabalho à minha mãe, Ana de Moura Santos (*in memoriam*), que se foi recentemente, mas de alguma forma, sinto que ainda ilumina meu caminho. Sua força e seus ensinamentos, ainda que diante de tantas dificuldades, foram e sempre serão minha maior inspiração. Mesmo não sabendo ler, nem escrever, a senhora foi a maior professora que já tive, mãe! Me ensinou muito mais do que qualquer escola é capaz de ensinar! Cada conquista minha carrega um pouco do seu apoio silencioso e dos seus sacrifícios. Gostaria que estivesse aqui para compartilhar este momento comigo, mas sei que, seja de onde for, a senhora está muito orgulhosa pela conclusão de mais essa etapa em minha vida. Pode comemorar, minha mãe! A senhora agora tem um filho “doutor”! E essa vitória é toda nossa! Com amor e eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Ao fim desta jornada desafiadora e enriquecedora, manifesto minha gratidão por todas as pessoas e instituições que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, resiliência e discernimento ao longo desta caminhada.

À minha família, pelo apoio e paciência durante todo o percurso acadêmico.

Aos meus pais (*in memoriam*) que sempre me ensinaram o valor da dedicação e do esforço.

À minha esposa Cinara, pelo carinho, pela parceria, pela compreensão e por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis.

Ao meu filho Mateus, por me mostrar o quanto a vida vale a pena, sempre me inspirando a seguir em frente.

Agradeço também à Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), pela oportunidade a mim dada para a realização do doutorado.

Agradeço por todas as orientações dos professores doutores Rafael Lazzarotto Simioni e Cássio José de Oliveira Silva, aos quais sou grato também pela confiança e pelo incentivo constante ao pensamento crítico e à busca pela excelência acadêmica.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade (PPGEduCS), que compartilharam comigo conhecimento, experiências e debates enriquecedores. As trocas de ideias e os desafios enfrentados juntos foram essenciais para o amadurecimento desta pesquisa.

Aos professores membros das bancas de qualificação e de defesa da tese que, de maneira muito solícita, aceitaram o convite para participar dessas duas etapas tão importantes do programa. Muito obrigado pelas valiosas contribuições dadas.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) e seus gestores, por todo apoio ofertado e especialmente pelo afastamento concedido para a realização do doutorado.

Um agradecimento especial aos amigos do IFSULDEMINAS que, direta ou indiretamente, estiveram ao meu lado, oferecendo palavras de incentivo nos momentos de maior dificuldade.

Aos demais amigos, alguns novos, outros de infância, que entre uma risada e outra, tornaram essa jornada mais leve e prazerosa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo suporte financeiro e estrutural que possibilitou a realização desta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma maneira, contribuíram para que esta tese se tornasse realidade.

A cada um de vocês, meus mais sinceros agradecimentos!

“A dupla crise da educação, tanto social, pelo agravamento das desigualdades entre as classes, quanto política pela perda do sentido do coletivo [...], não será resolvida por remédios autoritários e conservadores, ela só poderá ser superada por uma democracia radical, qual seja a participação de todos, e em todos os níveis, na tomada de decisões. Mas, acima de tudo, lembremo-nos de que o único fundamento do direito universal à educação é a democracia.”

(Laval; Vergne, 2023, p. 11)

RESUMO

Em obediência ao que estabelece a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a administração pública deve servir à sociedade observando e atendendo aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, adotando ainda, a transparência como premissa básica em suas ações. Boas práticas de governança e gestão podem contribuir no atendimento dessas exigências, tornando-se ainda instrumentos de planejamento e controle. Na esfera da educação, as instituições públicas de ensino, especificamente, além dos índices de governança e gestão, possuem os indicadores de eficiência acadêmica, capazes de auxiliar na medição da sua efetividade. No âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, tanto a governança e gestão públicas quanto o índice de eficiência acadêmica são monitorados pelo Tribunal de Contas da União. Entretanto, apesar dos dois índices serem monitorados pelo mesmo órgão, não se sabe ao certo se há relação entre um e outro. Mas até que ponto estágios avançados ou iniciais de governança e gestão podem realmente influenciar nos resultados finalísticos de uma instituição de ensino? Procurando responder a esta questão, o desenvolvimento desta tese se deu junto à linha de pesquisa envolvendo Políticas Públicas e Gestão, do Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade da Univás. Por meio de uma abordagem predominantemente quantitativa, todavia utilizando-se também de alguns procedimentos de cunho qualitativo, este trabalho buscou compreender se a governança pública dos Institutos Federais possui alguma relação com seus indicadores de eficiência acadêmica. O desdobramento da pesquisa se deu por meio de pesquisas bibliográficas e análises documentais, através das quais foram obtidos os índices de governança e gestão e os índices de eficiência acadêmica dos Institutos Federais. Em seguida, dispondo de métodos estatísticos e por intermédio do *software jamovi*, foram elencados os principais dados estatísticos do estudo, criado um gráfico de dispersão e calculado o coeficiente de correlação e o p-valor referente às variáveis levantadas. Os resultados apontaram para um coeficiente de correlação *Tau-b de Kendall* de 0,167 e um p-valor de 0,141, sugerindo que não há uma correlação significativa entre essas duas variáveis. Diante dos resultados obtidos, além de colaborar de maneira ampla para o debate público envolvendo o desenho e a gestão de políticas educacionais, buscou-se também realizar proposições com o intuito de contribuir com o Tribunal de Contas da União e suas unidades jurisdicionadas, no sentido de alertar e chamar a atenção acerca das ferramentas e metodologias utilizadas em seus levantamentos de governança e gestão. Por fim, sugestionou-se a utilização dos preceitos da gestão democrática como uma possível solução para a criação de um instrumento avaliativo adequado à realidade das instituições participantes.

Palavras-chave: governança pública; institutos federais; eficiência acadêmica; gestão democrática.

ABSTRACT

In accordance with the provisions established by the Federal Constitution and the Law of Guidelines and Bases of National Education, public administration must serve society by observing and fulfilling the principles of legality, impersonality, morality, publicity, and efficiency, while also adopting transparency as a fundamental premise in its actions. Good governance and management practices can contribute to meeting these requirements, also serving as tools for planning and control. In the field of education, public educational institutions, in addition to governance and management indicators, also have academic efficiency indicators that help assess their effectiveness. Within the Federal Institutes of Education, Science, and Technology, both public governance and management and academic efficiency indicators are monitored by the Federal Court of Accounts (Tribunal de Contas da União – TCU). However, although both indicators are monitored by the same institution, it is still unclear whether there is a relationship between them. To what extent can advanced or initial stages of governance and management truly influence the final outcomes of an educational institution? In seeking to answer this question, the development of this thesis was carried out within the research line focused on Public Policy and Management, part of the Graduate Program in Education, Knowledge, and Society at Univás. Through a predominantly quantitative approach, while also employing some qualitative procedures, this study aimed to understand whether public governance in Federal Institutes is related to their academic efficiency indicators. The research unfolded through bibliographic research and document analysis, through which governance and management indices, as well as academic efficiency indices of the Federal Institutes, were obtained. Then, using statistical methods and the Jamovi software, the main statistical data of the study were outlined, a scatter plot was created, and the correlation coefficient and p-value related to the variables under analysis were calculated. The results indicated a Kendall's Tau-b correlation coefficient of 0.167 and a p-value of 0.141, suggesting no significant correlation between the two variables. Based on the findings, the study not only contributes broadly to the public debate involving the design and management of educational policies but also proposes contributions aimed at supporting the Federal Court of Accounts and its jurisdictional units, by drawing attention to the tools and methodologies used in their governance and management assessments. Finally, the use of the principles of democratic management was suggested as a possible solution for the development of an evaluation instrument suited to the reality of the participating institutions.

Key words: public governance; federal institutes; academic efficiency; democratic management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo da estrutura do trabalho.....	25
Figura 2 - Relação entre governança e gestão	27
Figura 3 - Modelo de governança e gestão	28
Figura 4 - Mecanismos e práticas da governança pública	37
Figura 5 - Sistema de governança em organizações públicas	43
Figura 6 - Unidades do Instituto Federal em 2018	73
Figura 7 - Fluxo simplificado do processo de implementação da PNP.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios de capacidade em governança e gestão públicas	62
Quadro 2 - Institutos Federais da Região Nordeste	70
Quadro 3 - Institutos Federais da Região Sudeste.....	71
Quadro 4 - Institutos Federais da Região Norte	71
Quadro 5 - Institutos Federais da Região Sul.....	72
Quadro 6 - Institutos Federais da Região Centro-Oeste	72
Quadro 7 - Situações de matrícula por ciclo.....	83
Quadro 8 - Teste de normalidade dos dados - iGG e EAC	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Princípios e diretrizes da governança pública	33
Tabela 2 - Dimensões da gestão democrática	48
Tabela 3 - Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas	60
Tabela 4 - iGGs dos Institutos Federais	97
Tabela 5 - Situações de matrícula nos IFs no ano base de 2021.....	98
Tabela 6 - Índices de EAC dos Institutos Federais.....	100
Tabela 7 - Comparação entre o iGG e o índice de EAC	101
Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis iGG e EAC	103
Tabela 9 - Etapas para a criação de um instrumento avaliativo	119

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Uso do termo 'governança' nos acórdãos do TCU	55
Gráfico 2 - Histograma da variável iGG.....	105
Gráfico 3 - Histograma da variável EAC.....	106
Gráfico 4 - Diagrama de dispersão iGG x EAC	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	Análise de Componentes Principais
AGU	Advocacia Geral da União
APF	Administração Pública Federal
APFB	Administração Pública Federal Brasileira
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CSA	<i>Control Self Assessment</i>
EAC	Eficiência Acadêmica de Concluintes
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
ESG	<i>Enviromental, Social and Governance</i>
FIC	Formação Inicial e Continuada
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
iESGo	Índice de Governança e Sustentabilidade
IF Baiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
IF Farroupilha	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
IF Goiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
IF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IF Sudeste MG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
IFAC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre
IFAL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFAP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
IFB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
IFF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
IFMA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
IFMS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
IFMT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
IFNMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
IFPA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
IFPR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
IFRN	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
IFRO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
IFRR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IFS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

IFSertãoPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
IFSul	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
IFSULDEMINAS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
IFTO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
IGC	Índice Geral de Cursos
iGestContrat	Índice de Gestão de Contratações
iGestOrcament	Índice de Gestão Orçamentária
iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas
iGestTI	Índice de Gestão de Tecnologia da Informação
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
iGovPub	Índice de Governança Pública
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISS	Imposto Sobre Serviços
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCA	<i>Principal Component Analysis</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PNP	Plataforma Nilo Peçanha
PPGEduCS	Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade
RAP	Relação de Alunos por Professor
RBGO	Referencial Básico de Governança Organizacional
RCM	Relação de Concluintes por Matrículas

REVALIDE	Rede de Coleta, Validação e Disseminação das Estatísticas da Rede Federal
RFE	Retenção do Fluxo Escolar
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RIM	Relação de Ingressantes por Matrículas
RIV	Relação de Inscritos por Vagas
RUF	<i>Ranking</i> Universitário da Folha
SAS	<i>Statistical Analysis System</i>
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UF	Unidade Federativa
Ujs	Unidades Jurisdicionadas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIVÁS	Universidade do Vale do Sapucaí
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VAR_PIB	Variação do Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	Contextualização do tema	20
1.2	Problema de pesquisa, objetivos e justificativas.....	21
1.3	Estrutura do trabalho	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	Governança e gestão	26
2.1.1	Governança e gestão públicas	30
2.1.2	Governança e gestão no âmbito educacional.....	39
2.1.3	A gestão democrática	44
2.1.4	O trabalho do TCU.....	54
2.1.5	O Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas.....	57
2.2	A Educação Profissional e Tecnológica.....	65
2.2.1	A Rede Federal.....	68
2.2.2	Os Institutos Federais.....	69
2.3	Indicadores educacionais	74
2.3.1	Plataforma Nilo Peçanha	77
2.3.2	O índice de eficiência acadêmica	81
2.4	Revisão de literatura.....	85
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	91
3.1	Tipo de pesquisa	91
3.2	Objeto de estudo e universo amostral	93
3.3	Procedimentos de coleta de dados.....	94
3.4	Análise e interpretação dos dados.....	95
4	DADOS, RESULTADOS E ANÁLISES.....	96
4.1	Dados coletados	96
4.1.1	iGG dos Institutos Federais	97
4.1.2	EAC dos Institutos Federais	98
4.1.3	iGG x EAC	101
4.2	Resultados obtidos e suas análises.....	103
5	CONCLUSÕES	111
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
6.1	Limitações da pesquisa	115

6.2	Proposições.....	117
	REFERÊNCIAS.....	123
	ANEXOS	139

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema e as motivações para a realização deste estudo, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, assim como as justificativas e contribuições que esta pesquisa poderá trazer. Em seguida é apresentada a estrutura do trabalho, sintetizando os assuntos que serão discutidos em cada um dos capítulos.

1.1 Contextualização do tema

Em decorrência de um processo constante e necessário de modernização da administração pública, com a finalidade principal de melhorar a capacidade de atendimento às demandas da sociedade e criar valor público, governança e gestão são assuntos cada vez mais discutidos dentro das organizações. A sociedade exige serviços de qualidade, mais transparência e racionalização dos gastos públicos, e boas práticas de governança e gestão podem contribuir no atendimento dessas exigências, além de se tornarem instrumentos de planejamento para as instituições e mecanismos de controle para gestores e cidadãos.

Na esfera da educação, política pública voltada para a redução das desigualdades sociais, as instituições públicas de ensino, especificamente, possuem ainda indicadores capazes de auxiliar na medição da sua efetividade. Eles assumem a responsabilidade de demonstrar, de maneira mais direta, o nível de entrega dos serviços à sociedade, e em razão disso, possuem enorme relevância institucional. Trata-se dos chamados indicadores acadêmicos, como por exemplo, o índice de eficiência acadêmica (Gissoni; Simioni, 2023).

Dentro do contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, tanto a governança e gestão públicas quanto o índice de eficiência acadêmica são monitorados atualmente pelo Tribunal de Contas da União (TCU). O índice de eficiência acadêmica desde a publicação do Acórdão nº 2.267 e a governança e gestão públicas, em um modelo unificado, desde 2017, quando o TCU

tornou o levantamento anual¹ e público, obtendo, por meio de questionários, os Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas (iGG)² das instituições (Brasil, 2018a).

O iGG abrange as áreas de governança pública, gestão de pessoas, gestão de tecnologia e da segurança da informação, gestão de contratações e gestão orçamentária, ou seja, é um índice visualmente voltado para as atividades-meio da organização. O índice de eficiência acadêmica, por sua vez, é uma medida que se relaciona diretamente com as áreas-fins das instituições de ensino (Gissoni; Simioni, 2024). Outrossim, a governança e a gestão, por serem exigidas geralmente num patamar administrativo, acaba ficando restrita ao âmbito interno das organizações, ao passo que a eficiência acadêmica, por refletir os resultados finalísticos de uma instituição de ensino, torna-se um índice mais “palpável” à sociedade. E apesar do iGG e do índice de eficiência acadêmica serem monitorados pelo mesmo órgão (o Tribunal de Contas da União), não se sabe ao certo se há alguma relação ou influência do primeiro sobre o segundo.

1.2 Problema de pesquisa, objetivos e justificativas

Em razão das diferenciações expostas, a importância da governança e gestão públicas acaba ficando no campo teórico e por vezes não é totalmente entendida. As instituições atendem às determinações do TCU, no entanto, sem se darem conta da aplicação prática dos índices de governança e gestão, tampouco se isso fará diferença, de fato, nos resultados-fins da instituição.

Mas, até que ponto estágios avançados ou iniciais de governança e gestão podem realmente influenciar nos resultados finalísticos de uma instituição de

¹ Após o levantamento de 2018, considerando-se o lapso temporal necessário para que as organizações implementassem práticas de governança, percebeu-se que a periodicidade anual era excessiva. Decidiu-se então pela periodicidade bienal (Brasil, 2021b).

² Em meados de 2024, o iGG foi remodelado e passou a ser denominado iESGo (Índice de Governança e Sustentabilidade), para que se tornasse um instrumento que, além da governança, pudesse permitir a avaliação da sustentabilidade ambiental e da sustentabilidade social das organizações, dimensões essas incluídas no conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*) (Brasil, 2024b).

ensino? Na tentativa de encontrar respostas à questão apresentada, o objetivo geral deste estudo é compreender se a governança e gestão públicas influenciam e têm relação com a eficiência acadêmica dos Institutos Federais e em que intensidade isso ocorre.

O alcance do objetivo geral desta pesquisa se dá mediante o cumprimento de alguns objetivos específicos, que consistem basicamente em: (i) identificar os Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas e os índices de eficiência acadêmica dos Institutos Federais; (ii) realizar o cruzamento de dados e verificar a relação estatística entre eles; (iii) analisar e interpretar os resultados encontrados; e (iv) fazer as proposições necessárias.

A pesquisa em questão se justifica principalmente pela relevância da temática. É perceptível o importante papel que a educação possui como política pública e as principais responsáveis na execução dessa tarefa são as instituições de ensino. Em meio a essas instituições, no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, destacam-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os Institutos Federais possuem um importante papel na solução de desafios e necessidades sociais e têm a responsabilidade de atuar de maneira efetiva, entregando serviços de qualidade e valor público aos cidadãos (Brasil, 2020b).

Para que esses objetivos sejam alcançados e essas instituições de ensino atinjam bons resultados, é necessário gerir. Uma das formas possíveis de se fazer isso é através do acompanhamento de índices e indicadores. Nessa linha, o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas, assim como o índice de eficiência acadêmica estipulado no Acórdão nº 2.267/2005, são fundamentais. Essencial também, no entanto, é compreender os verdadeiros objetivos e impactos desses índices, buscando entender o quanto eles se relacionam entre si e qual a aplicação prática que eles possuem, de forma que seja possível empreender esforços da maneira correta e na intensidade necessária.

Além do exposto, é importante ressaltar que a motivação pelo tema tem relação com minha atividade profissional. Tomando por base a vivência na Rede Federal desde 2013 e principalmente a experiência adquirida nos últimos anos, durante a atuação como Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, foi possível perceber como a implantação desses modelos de medições de governança e gestão pelo Tribunal de Contas da União gerou preocupação e desconforto nas instituições e em

seus dirigentes, frente à incerteza do seu verdadeiro impacto, da sua aplicação prática e principalmente, sobre a sua influência no contexto acadêmico. Restou claro, em razão da convivência com os dirigentes, tanto da instituição em que trabalho como dos demais Institutos Federais, que de uma forma geral, existem dúvidas se os índices de governança e gestão, aprimorados ou em estágios iniciais, realmente interferem nos indicadores acadêmicos da instituição, sobretudo no índice de eficiência acadêmica.

O desdobramento da pesquisa se deu por meio de pesquisas bibliográficas e análises documentais, através das quais foram obtidos o iGG e os índices de eficiência acadêmica dos Institutos Federais. Em seguida, por intermédio do *software jamovi*³, foram elencados os principais dados estatísticos do estudo, criado um gráfico de dispersão e calculado o coeficiente de correlação e o p-valor referente às variáveis levantadas, para que ao final se confirmasse ou não a existência de uma relação entre o iGG e o índice de eficiência acadêmica.

O intuito foi averiguar se as instituições com índices de governança e gestão em patamares elevados apresentariam também melhores índices de eficiência acadêmica, assim como avaliar se aquelas com o iGG baixo apresentariam uma eficiência acadêmica ruim ou inferior, quando comparada aos mesmos índices das demais instituições. Além disso, o estudo buscou encontrar razões que justificassem os resultados encontrados, para que, a partir disso, fosse possível realizar proposições.

Os resultados desta pesquisa, portanto, poderão auxiliar na verificação do quão adequado está sendo o esforço aplicado pelas instituições no que se refere às práticas de governança e gestão, além de ajudar na avaliação do quanto esses esforços, adotados em níveis diferentes, refletem nos resultados finalísticos da instituição. Do mesmo modo, a presente pesquisa poderá trazer significativas contribuições ao Tribunal de Contas da União, no sentido de alertar e chamar a atenção acerca das ferramentas e metodologias utilizadas nos levantamentos e medições de governança e gestão de suas unidades jurisdicionadas, demonstrando outras vertentes e pontos de vista a respeito dessas avaliações.

³ O *jamovi* é um *software* estatístico com interface gráfica, de acesso gratuito, tornando-se uma alternativa aos *softwares* proprietários como *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e *Statistical Analysis System* (SAS) (Sahin; Aybek, 2019).

Para além disso, espera-se que este estudo possa contribuir para o aprimoramento das instituições investigadas e suas similares, apontar um caminho para se elevar a eficiência e a efetividade dessas organizações e, por consequência, melhorar o atendimento e a entrega de serviços públicos à sociedade. Estima-se ainda, que os resultados obtidos por meio desta pesquisa possam ser utilizados pelos gestores com o propósito de aperfeiçoar o planejamento estratégico das organizações e criar valor público, podendo, inclusive, tornarem-se instrumentos de autoavaliação e planejamento, por parte das instituições, e ferramentas de controle social para os cidadãos.

Ademais, Santos, Braga e Guimarães-Iosif (2016) apontam que no campo das pesquisas em educação, o debate sobre governança precisa ganhar mais espaço. Segundo as autoras, “a produção dos pesquisadores brasileiros indica ser urgente ampliar o conhecimento da academia sobre o tema, que, entretanto, precisa ser investigado a partir de perspectivas críticas e emancipatórias” (Santos; Braga; Guimarães-Iosif, 2016, p. 661). Dessa forma, deseja-se que este trabalho possa instigar outros pesquisadores a investigarem o tema, de maneira a ampliar o conhecimento sobre o assunto também no contexto acadêmico.

1.3 Estrutura do trabalho

Além do primeiro capítulo, referente a esta introdução, que contextualiza o tema e apresenta a motivação para a realização do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas, o trabalho está organizado em outros cinco capítulos: referencial teórico; procedimentos metodológicos; dados, resultados e análises; conclusões; e considerações finais.

O capítulo do referencial teórico é composto por quatro subcapítulos. Nos três primeiros são apresentados os principais conceitos que permeiam o tema da pesquisa, abordando a respeito da governança e gestão e explicitando sobre a Educação Profissional e Tecnológica e os indicadores educacionais. No quarto subcapítulo tem-se uma revisão da literatura, apresentando de forma sumária o estado da arte sobre o que já foi pesquisado acerca do tema em questão.

O capítulo concernente aos procedimentos metodológicos também se divide em quatro subcapítulos e aborda o tipo de pesquisa, define o objeto de estudo e versa sobre o universo amostral da pesquisa. Define, ainda, os procedimentos que foram utilizados para a coleta de dados, e por fim, explana acerca da análise e interpretação dos dados.

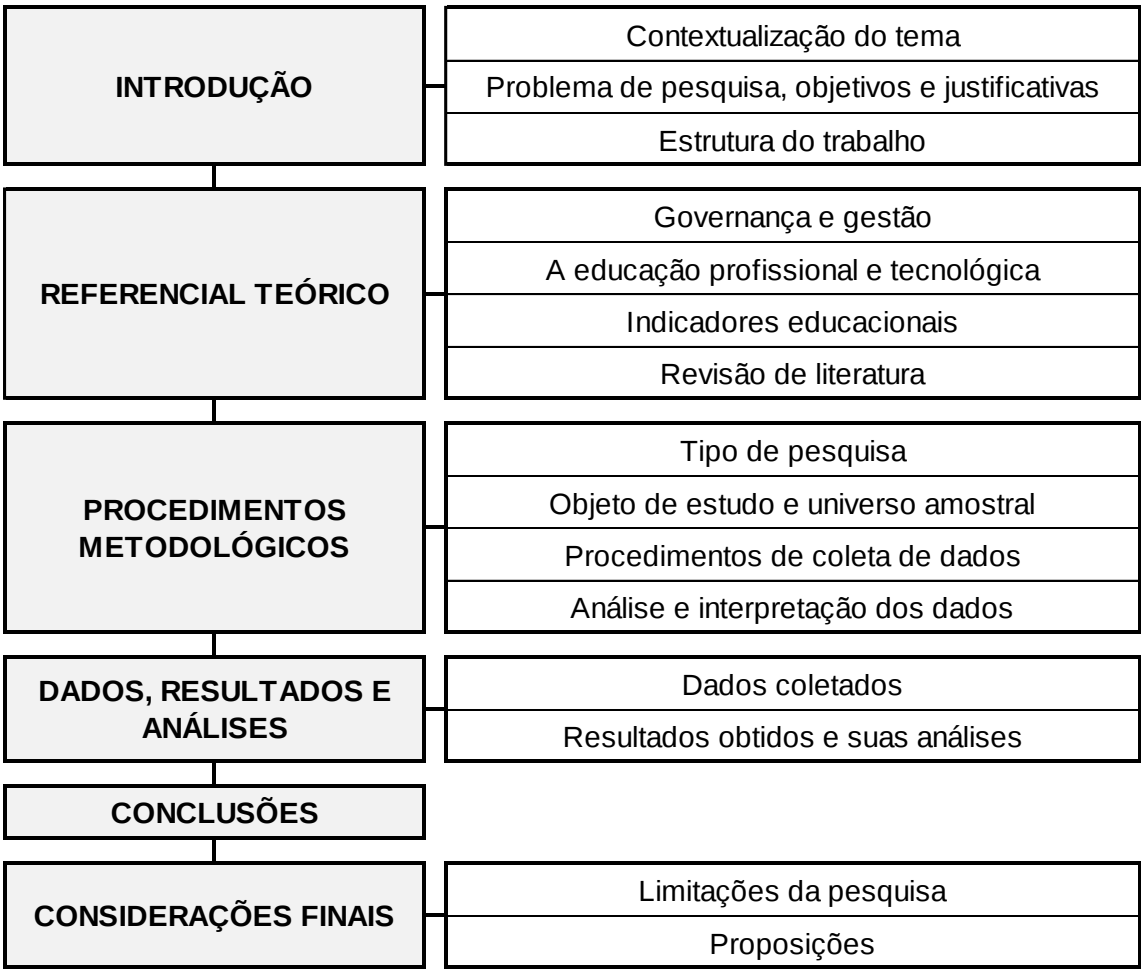
O quarto capítulo do trabalho traz os dados coletados, assim como os resultados obtidos e suas análises.

Em seguida, no quinto capítulo, são feitas as conclusões do estudo.

Por fim, o sexto e último capítulo desta pesquisa traz as considerações finais, detalhando as limitações da pesquisa e as proposições feitas após a conclusão do estudo.

A seguir, por meio da Figura 1, é possível visualizar a estrutura do trabalho.

Figura 1 - Resumo da estrutura do trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico básico e os principais conceitos sobre o tema da pesquisa, abordando acerca da governança e gestão, da Educação Profissional e Tecnológica e dos indicadores educacionais. Na sequência é feita uma revisão da literatura, na qual se apresenta o estado da arte contemplando o que já foi pesquisado a respeito do assunto deste estudo.

2.1 Governança e gestão

Os conceitos relacionados ao tema governança e gestão são diversos e seus significados variam entre autores e entidades, possuindo, cada qual, uma narrativa própria e particular para definir tais termos (Bevir; Rhodes, 2001; Matias-Pereira, 2013; Rhodes, 1996). Entretanto, antes de apresentar as principais definições relacionadas ao tema, é importante esclarecer que, apesar dos termos ‘governança’ e ‘gestão’ comumente aparecerem juntos e serem confundidos entre si, ou até mesmo serem utilizados como se fossem apenas uma única expressão, existem diferenças de sentido entre as duas palavras. Uma das diferenças que deve ser esclarecida é que a governança atua como a função direcionadora, e a gestão, por sua vez, atua como sendo a função realizadora (Brasil, 2020c). Em outras palavras, Brasil (2021a, p. 12) explica:

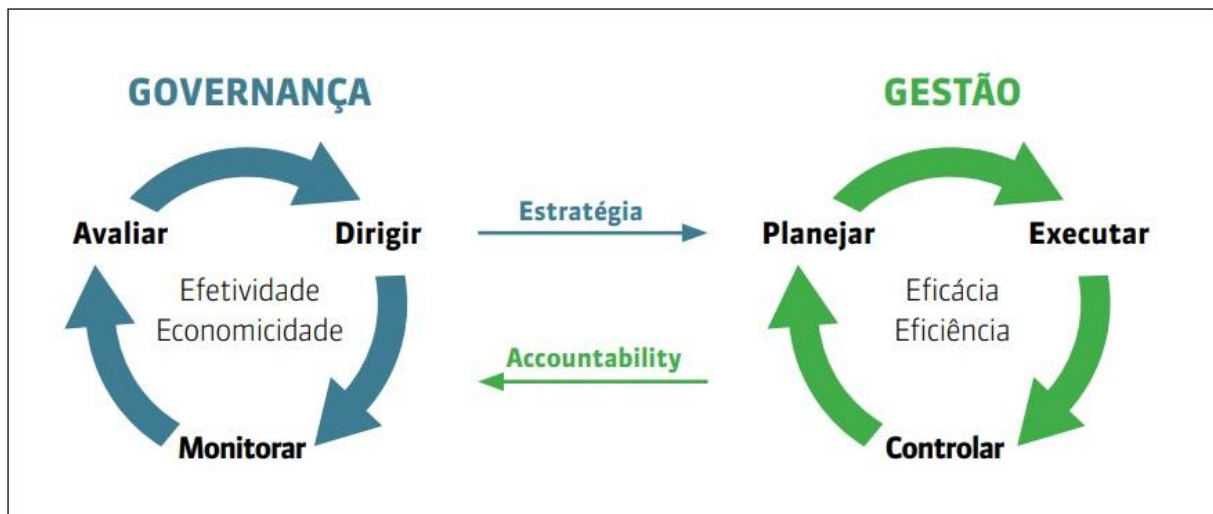
A governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas. Já as atividades básicas de gestão são: planejar as operações, com base nas prioridades e os objetivos estabelecidos; executar os planos, com vistas a gerar resultados de políticas e serviços; e controlar o desempenho, lidando adequadamente com os riscos.

Enquanto a governança prioriza e se preocupa com a qualidade, economicidade e efetividade do processo de tomada de decisão, a gestão está

voltada para a implementação com eficiência e eficácia de um direcionamento superior recebido (Brasil, 2020c). De acordo com Frogeri, Portugal e Guedes (2019), a governança direciona as atividades de gestão. A gestão, por sua vez, ficará encarregada das ações para que os objetivos sejam alcançados.

A Figura 2, logo abaixo, procura demonstrar essa distinção de maneira mais sintetizada:

Figura 2 - Relação entre governança e gestão



Fonte: Brasil (2020c, p. 17)

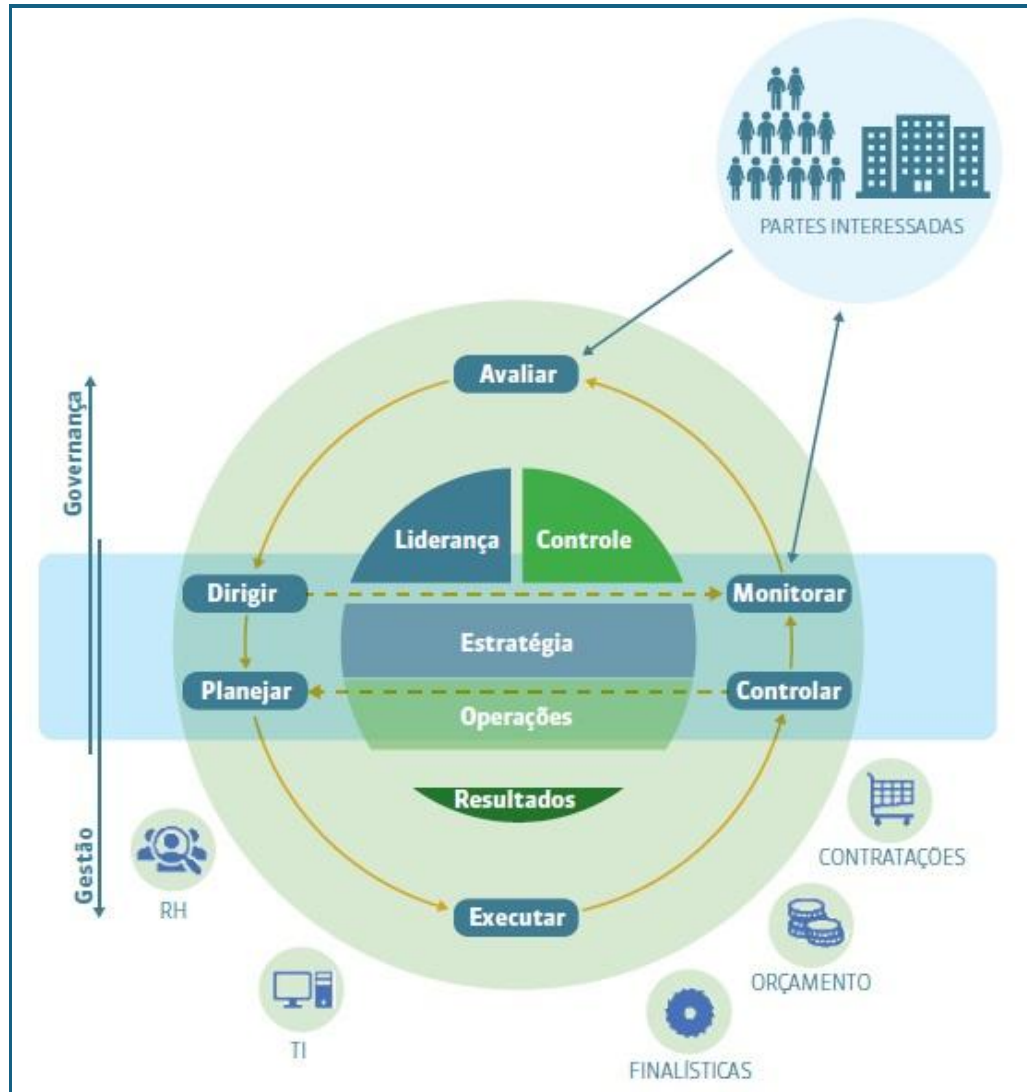
De acordo com Brasil (2020c), o entendimento acerca da diferença entre governança e gestão pode ser facilitado por intermédio de uma simples analogia:

Em um condomínio residencial, a gestão está sob a responsabilidade do síndico. É ele quem recebe as verbas condominiais e as utiliza para fazer o condomínio funcionar. Ele tem poder para contratar e contratar. Mas ele é o dono do condomínio? Tem ele poder absoluto? Não, certamente que não. São os proprietários das unidades do condomínio que detêm o poder maior. Eles estabelecem as regras de funcionamento do condomínio e dão o direcionamento superior para que o síndico, eleito pelos proprietários e sob sua delegação, realize as ações por eles demandadas, sempre devendo prestar contas de suas ações à assembleia de proprietários, que pode, inclusive, destituí-lo (Brasil; 2020c, p. 16).

Essa simples analogia permite entender de forma simplificada a principal diferença entre governança e gestão. Em resumo, enquanto a governança estabelece a estrutura e as diretrizes gerais para a organização, a gestão se concentra na implementação e execução dessas diretrizes no dia a dia.

A Figura 3 procura exemplificar um modelo de governança e gestão:

Figura 3 - Modelo de governança e gestão



Fonte: Brasil (2020c, p. 20)

Buscando facilitar a interpretação do modelo exposto acima, Brasil (2020c) esclarece:

O modelo enfatiza a distinção entre governança e gestão, porém admite que há uma região em que as duas funções se tocam e, eventualmente, se sobrepõem. As diretrizes (direção/dirigir) necessárias ao planejamento organizacional vêm da função de governança, exercida por instâncias internas e externas de governança. O controle da gestão gera informações para subsidiar o monitoramento praticado pelas instâncias de governança, a fim de saber se as partes interessadas estão sendo atendidas e de decidir quais as correções a fazer. Dependendo da organização, a direção e o planejamento poderão estar mais juntos ou mais separados, como também o monitoramento e o controle poderão estar mais próximos ou mais

afastados um do outro. Ainda assim, essas atividades devem ser identificadas de forma separada na organização, para que possam ser estruturadas, visando cumprir suas finalidades (Brasil; 2020c, p. 20).

Como dito, o termo ‘governança’ é aplicado em várias áreas e contextos, e sob as mais diversas interpretações. Meneguzzo (1997) relaciona governança a um sistema social e político originado das ações e influências de múltiplos atores, sem que nenhum deles assuma uma liderança definida. Já Alves traz a seguinte concepção:

Governança é um conceito frequentemente difuso, podendo ser aplicado tanto a métodos de gestão da empresa (governança corporativa) quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). Não obstante seu caráter difuso, o conceito de governança tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições (Alves; 2001, p. 81).

Em contraste, Graham, Amos e Plumptre (2003) iniciam definindo o que governança não é. Os autores afirmam que governança não é sinônimo de governo, e essa confusão pode gerar consequências negativas, com problemas de governança sendo erroneamente tratados como problemas de governo. E esclarecem que governança é um processo pelo qual as organizações tomam decisões, determinam os envolvidos e estabelecem como prestar contas. Nessa mesma linha, Matias-Pereira (2014) afirma que é importante e necessário deixar explícita a diferença entre governo e governança, já que não possuem o mesmo conceito, e explica que a governança se refere às atividades amparadas em “objetivos comuns, que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do poder de polícia para que sejam aceitas e vençam resistências” (Matias-Pereira; 2014, p. 84).

Garantir uma boa governança é fundamental para assegurar que a organização funcione de maneira ética, eficiente e eficaz, assegurando sua sustentabilidade e sucesso a médio e longo prazo. Graham, Amos e Plumptre (2003) identificam cinco princípios da boa governança: (i) Legitimidade e Voz, (ii) Direção, (iii) Desempenho, (iv) Responsabilidade e (v) Justiça. No entanto, a aplicação desses princípios é complexa e muitas vezes ocorre uma sobreposição entre eles.

Shleifer e Vishny (1997) defendem que a governança não deveria ser uma preocupação, pois a concorrência entre organizações e a necessidade de reduzir

custos promoveriam naturalmente a adoção de regras e mecanismos de governança. Contudo, os próprios autores reconhecem que os mecanismos de governança variam significativamente entre os países, havendo um grande desacordo sobre a eficácia desses mecanismos. Frogeri, Portugal e Guedes (2019, p. 843) complementam:

deve-se ter em mente que a governança é formada, em sua essência, por pessoas e estas estão sujeitas a todas as nuances que envolvem o ser humano. Assim, a governança não acontece somente pelos seus mecanismos estruturais, normativos e decisórios, mas é constituída também por elementos sociais que permeiam os fenômenos dos ambientes organizacionais públicos ou privados.

De uma maneira geral, buscar uma boa governança e uma boa gestão é um passo fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização. Ambas desempenham papéis complementares e críticos, abrangendo desde a definição de estratégias e políticas até a implementação e operação diária dessas diretrizes. Em resumo, a governança e a gestão são interdependentes e essenciais para o sucesso organizacional. Enquanto a governança estabelece a direção estratégica e assegura a conformidade e a responsabilidade, a gestão implementa essas diretrizes de maneira eficiente e eficaz, garantindo que a organização funcione de maneira otimizada e sustentável. Juntas, elas criam um ambiente robusto que promove o crescimento, a inovação e a confiança.

2.1.1 Governança e gestão públicas

Embora a governança tenha sido inicialmente difundida na iniciativa privada como um campo da administração que busca otimizar o desempenho das organizações, em razão de sua importância, sobretudo no que se refere à eficiência adquirida através de sua prática, atualmente ela é bastante aplicada também no âmbito do setor público. O ponto incomum, no entanto, é que na esfera pública, segundo Silva, Martins e Ckagnazaroff (2013), a governança tem sido disseminada com um olhar para a sociedade.

É comum que a concepção do setor privado em relação à governança seja, muitas vezes, confundida com a da administração pública, entretanto, segundo Brasil (2019a), os objetivos e os princípios que norteiam a governança no âmbito da iniciativa privada são distintos daqueles observados na seara pública e, embora haja componentes em comum, os modelos de um não podem ser livremente (e totalmente) incorporados ao outro. Brasil (2019a) reforça que na administração pública federal (APF), o objetivo principal é a criação de um ambiente que atenda aos interesses da sociedade. Poucos termos têm sido utilizados na APF com tanta frequência e em uma variedade tão grande de contextos. É como se a governança pública fosse uma espécie de palavra de ordem para solucionar os problemas da gestão pública e alcançar o êxito nas políticas governamentais, entretanto, tratar a governança com essa conotação ampla desloca sua concretização para um plano inatingível, embora desejável.

Cabe destacar também, que a autonomia administrativa e normativa do ente público não é a mesma daquela observada na esfera privada. Para implantar algo na administração pública que se baseia em um modelo corporativo já existente na iniciativa privada, como é o caso da governança, há de se ter um cuidado maior em relação àquilo que de fato é permissivo pelas normas constitucionais e infraconstitucionais, sob pena de lesão à probidade administrativa (Di Pietro, 2020).

Desde longa data, a improbidade administrativa vem sendo prevista no direito brasileiro. A própria Constituição Federal de 1988, em seu Art. 37 (§ 4º), já mencionava a respeito de atos de improbidade administrativa, questões que posteriormente seriam também trazidas pela Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 e futuras atualizações e inclusões, como aquelas realizadas pela Lei nº 14.230, de 2021 (Brasil, 1988, 1992, 2021c; Justen Filho, 2022). Segundo Di Pietro (2020), probidade administrativa, na administração pública, está relacionada com a ideia de honestidade. Para a autora, quando se exige probidade administrativa, significa dizer que:

não basta a legalidade formal, restrita, da atuação administrativa, com observância da lei; é preciso também a observância de princípios éticos, de lealdade, de boa-fé, de regras que assegurem a boa administração e a disciplina interna na Administração Pública (Di Pietro, 2020, p. 1825).

A Rede Governança Brasil *et al.* (2020, p. 12) destacam a relação da governança com as políticas públicas e esclarece que a Governança Pública “atua de forma dinâmica no governo, com objetivo de dar maior capacidade de resposta à sociedade e à gestão, e não há como não se envolver no ciclo de políticas públicas”, considerando que este é a base de sustentação de uma sociedade desenvolvida. Nessa mesma linha de pensamento, Cavalcante e Pires (2018, p. 9) sustentam a ideia de que a discussão de governança admite tratar a “realidade aparentemente caótica da produção de políticas públicas e ações governamentais por meio da sua leitura enquanto configurações de relações entre múltiplos atores envolvidos”.

De acordo com Brasil (2019a), a governança pública abrange um conjunto completo de mecanismos implementados para acompanhar a gestão, com o objetivo de oferecer serviços que atendam aos anseios da sociedade, destacando assim a relevância de desenvolver e conduzir políticas públicas centradas no cidadão. O Banco Mundial (2017, p. 41, tradução nossa⁴), por sua vez, conceitua governança como um “processo por meio do qual atores estatais e não-estatais interagem para formular e implementar políticas dentro de um conjunto predefinido de regras formais e informais que moldam e são moldadas pelo poder”.

Discutir governança pública envolve, primeiramente, a adoção das melhores práticas de gestão, sempre visando atender aos interesses da sociedade. Isso também implica manter, na devida dimensão e perspectiva, os princípios fundamentais que garantem que as instituições públicas nunca se desviem de seu objetivo de servir bem e prestar contas de suas ações com transparência, clareza e eficiência. Além disso, assegura que a legitimidade das iniciativas públicas esteja ligada aos arranjos institucionais apropriados para o pleno exercício da cidadania, ou seja, centrados no cidadão (Brasil, 2019a).

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, alterado pelo Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sua criação, segundo Brasil (2019a), tem como motivações principais: a necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas, a busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional e a utilidade de se

⁴ No original: “[...] *governance is the process through which state and nonstate actors interact to design and implement policies within a given set of formal and informal rules that shape and are shaped by power*”.

estabelecer patamares mínimos de governança. O Decreto supracitado traz alguns princípios a serem seguidos para que a governança seja desenvolvida com êxito, a saber: (i) capacidade de resposta, (ii) integridade, (iii) confiabilidade, (iv) melhoria regulatória, (v) prestação de contas e responsabilidade e, por fim, (vi) transparência (Brasil, 2017, 2019b). Para cada um desses princípios existem diretrizes a serem seguidas.

A Tabela 1, a seguir, detalha essas diretrizes e resume, de maneira prática, o que basicamente é necessário para uma boa governança.

Tabela 1 - Princípios e diretrizes da governança pública

(continua)

Princípios	Diretrizes
Capacidade de resposta	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. Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.
Integridade	Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores. Incorporar elevados padrões de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e atribuições de seus respectivos órgãos e entidades.
Confiabilidade	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. 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.

Tabela 1 - Princípios e diretrizes da governança pública

(conclusão)

Princípios	Diretrizes
Melhoria regulatória	Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade. Editar e revisar atos normativos pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico, realizando consultas públicas sempre que conveniente. 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.
Prestação de contas e responsabilidade	Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais.
Transparência	Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Fonte: Adaptado de Brasil (2019a)

Na visão de Brasil (2019a), para que uma boa governança pública seja construída, ao menos dois elementos são cruciais: as instituições e as pessoas. As instituições, em razão da legitimidade que possuem e da eficácia frente aos desafios de implementação das ações, e as pessoas do setor público, pela ação humana, necessária e essencial para a realização do trabalho, e por representarem um “repositório” das políticas e da própria administração pública.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), nessa mesma linha, afirma que a boa governança é uma maneira de identificar as necessidades dos cidadãos, facilitando o alcance dos resultados esperados (OCDE, 2017). Matias-Pereira (2010) entende que para uma boa governança é necessário que haja participação de dirigentes, políticos e órgãos de controle, e faz a seguinte ponderação:

Governança refere-se, basicamente, aos processos de como as organizações são administradas e controladas. O foco da governança no setor privado está nas prioridades dos dirigentes. No âmbito do setor público, que atua com estruturas e modelos de gestão distintos e, especialmente, com uma hierarquia mais rígida, a identificação dessas prioridades é imperceptível. Assim, fica patente que, na administração pública, a governança deve tornar explícito o papel de cada ator, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, entre outras (Matias-Pereira, 2010, p. 9).

Um dos problemas que uma instituição pública enfrenta quando não emprega boas práticas de governança é o da perda de confiança da sociedade. Segundo Brasil (2019a), essa confiança é o elemento fundamental da legitimidade da atuação pública. Garantir que a atuação pública seja considerada como legítima pelo cidadão é uma das principais atribuições da governança.

A legitimidade, de acordo com Matias (2005), é a qualidade encontrada em determinadas instituições, capaz de conquistar a obediência e o respeito voluntários das pessoas, seja porque concordam com o conteúdo de suas regras, seja porque aceitam como válido o exercício de sua autoridade. Já para Suchman (1995, p. 574), legitimidade é a “percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Para o Banco Mundial (2017), a legitimidade deriva de três premissas: a entrega de resultados pactuados previamente, a percepção de que as políticas foram desenvolvidas e implementadas de forma justa e a autoridade gerada pelo compartilhamento de um conjunto de valores e costumes entre os indivíduos e o governante.

Na literatura acadêmica, segundo Matias-Pereira (2014), os conceitos sobre governança comumente aparecem ligados à questão da legitimidade do espaço público, além de aspectos relacionados à distribuição e descentralização de poderes e processos de negociação entre atores sociais.

De acordo com Brasil (2019a), instrumentos como a governança pública tornaram-se importantes não só por uma questão de gestão das instituições, mas também para justificar aos cidadãos a existência do governo e demonstrar o impacto que as instituições públicas podem causar na sociedade, sendo a legitimidade um dos princípios fundamentais para que esse impacto ocorra de forma positiva. No entanto, alguns autores entendem que há um descompasso entre o que a sociedade

deseja e o que de fato é entregue pelas instituições públicas. Teubner (2016), por exemplo, coloca a legitimidade da governança como algo questionável e duvidoso. Ao comparar a governança pública com a governança privada, o autor argumenta que, ao contrário do que o senso comum poderia sugerir, não há evidências de maior grau de legitimidade da governança pública sobre a governança privada. Na visão de Brasil (2019a), uma atuação pública deslegitimada pode comprometer a adesão das pessoas e, por consequência, trazer um custo maior de implementação de políticas e regras.

Ainda segundo Teubner (2018), se no sistema privado a governança visa o lucro, no âmbito público o alvo é o poder. Não obstante, o autor afirma que existe um grande potencial futuro de desenvolvimento de formas legítimas de governança pública, desde que a transparência das estruturas e dos processos estejam presentes na sua constituição, já que são indicadores indispensáveis de uma governança legítima. Além da transparência, é essencial também que haja sintonia entre as instituições públicas e a sociedade (Dias; Cario, 2014; Neves; Guimarães; Júnior, 2017).

Segundo Osborne (2010), a governança pública pode ser interpretada como uma reação e um resultado da crescente complexidade, diversidade e fragmentação na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços no século XXI. Já Teixeira e Gomes (2019), numa linha próxima a Silvestre (2019), entende que o conceito de governança pública pode assumir inúmeras interpretações e significados e mesmo sendo um termo relativamente novo para a gestão pública, essa grande diversidade de conceitos mostra a abrangência de sua aplicação.

Em meio a esta amplitude de definições existentes e da diversidade de autores tratando do tema, segundo Gissoni e Simioni (2024), há de se destacar um grande incentivador das organizações públicas e um dos maiores indutores do conceito de governança e suas boas práticas no serviço público brasileiro: o Tribunal de Contas da União. Para o TCU, governança pública compreende, de maneira basilar, “mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2021a, p. 12). Segundo Brasil (2020c), para cada mecanismo citado acima, existe

um conjunto de práticas sugeridas para o alcance da governança pública organizacional. A Figura 4 ilustra bem essas práticas:

Figura 4 - Mecanismos e práticas da governança pública



Fonte: Brasil (2020c, p. 52)

Em relação à gestão pública, cabe destacar o seu papel vital no funcionamento de uma sociedade democrática, assegurando que os recursos públicos sejam usados de maneira eficiente, eficaz e equitativa para o benefício de todos os cidadãos. De acordo com Brasil (2020c), a gestão pública envolve um conjunto complexo de atividades e responsabilidades que exigem competência, transparência, responsabilidade e um compromisso firme com o interesse público.

O modelo desenvolvido pelo TCU para avaliar as práticas de governança e gestão das instituições públicas enfatiza as funções de gestão comuns às organizações públicas e, segundo o próprio TCU, tais funções são essenciais para viabilizar a geração de valor público. De acordo com o Tribunal, a gestão no setor

público exige atenção especial em quatro grandes áreas: pessoas, tecnologia e segurança da informação, contratações e orçamento (Brasil, 2020c).

Brasil (2020c) detalha cada um desses quatro campos da gestão pública, especificando as práticas de cada um deles:

(i) Gestão de Pessoas

- a. Realizar planejamento da gestão de pessoas;
- b. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores;
- c. Assegurar o provimento das vagas existentes;
- d. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados;
- e. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores;
- f. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho; e
- g. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

(ii) Gestão de Tecnologia e Segurança da Informação

- a. Realizar planejamento de tecnologia da informação;
- b. Gerir serviços de tecnologia da informação;
- c. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação;
- d. Gerir riscos de tecnologia da informação e a continuidade dos serviços de TI;
- e. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação;
- f. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação;
- g. Executar processo de software; e
- h. Gerir projetos de tecnologia da informação.

(iii) Gestão de Contratações

- a. Promover a integridade na área de contratações;
- b. Desenvolver a capacidade da área de contratações;
- c. Realizar planejamento das contratações;
- d. Estabelecer processos de trabalho de contratações;
- e. Gerir riscos em contratações;

- f. Contratar e gerir com base em desempenho; e
 - g. Realizar contratações sustentáveis.
- (iv) Gestão Orçamentária
 - a. Estabelecer o processo orçamentário organizacional; e
 - b. Contemplar as prioridades no orçamento.

2.1.2 Governança e gestão no âmbito educacional

Nos últimos anos, o tema governança e gestão se tornou um assunto de extrema relevância. Dentre as organizações que têm se preocupado com a questão, estão as instituições de ensino. Segundo Amos (2010), o termo tem se tornado importante no campo educacional, principalmente, em razão das profundas modificações na área da educação e a relação desta com outras áreas do conhecimento, como economia, administração, ciências políticas e tecnologia. Segundo Santos e Souza (2022), a preocupação com a questão vem ocorrendo, sobretudo, nas instituições de ensino públicas, por estarem sujeitas a prestar contas tanto à sociedade, como aos órgãos de controle. Hoyler *et al.* (2014) destacam que a criação de uma estrutura conceitual de governança e gestão públicas no campo educacional facilita a compreensão do funcionamento das políticas públicas e das interações entre o poder público e os cidadãos.

De acordo com Santos, Braga e Guimarães-Iosif (2016, p. 649), a governança “passou a receber atenção redobrada na educação desde que foram trazidos à tona pela primeira vez, sob o nome de nova administração pública, com maior impulso, na década de 1980”. Para as autoras, os conceitos e práticas de governança e gestão no Brasil se iniciaram no ambiente educacional a partir da Constituição Federal de 1988, da Reforma do Estado em 1995 e após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996.

Santos, Braga e Guimarães-Iosif (2016) afirmam:

Em um cenário marcado pelas metamorfoses no papel do estado e pela emergência de novas formas de perpetrar e pensar a política e a gestão pública, o termo *governance* (governança ou governação) ganha notoriedade em pesquisas de áreas distintas e aos poucos se difunde na educação. No Brasil, o número de pesquisas e artigos que abordam o tema

cresceu nos últimos anos, mas ainda é bastante restrito, situando-se mais especificamente no campo de estudos voltados para a análise das políticas ou da gestão educacional (Santos; Braga; Guimarães-Iosif, 2016, p. 645).

A educação exerce um papel fundamental na formação dos cidadãos e por isso as instituições de ensino têm incorporado práticas de governança e gestão, por intermédio de planejamento, monitoramento e mecanismos de avaliação, não só para atender demandas da sociedade, mas também para prestar contas aos órgãos de controle (Freire; Souza, 2021; Santos; Souza, 2022).

Ao realizar ações alinhadas aos interesses da sociedade, ainda que de forma involuntária, as instituições de ensino estão promovendo medidas voltadas ao aprimoramento de sua governança e gestão. Segundo Brasil (2019a), isso pode ser observado nas revisões de processo de trabalho, reformulação de objetivos e diretrizes, reestruturação dos procedimentos de atendimento, assim como em todo e qualquer ato praticado com o intuito de tornar a organização capaz de atingir sua missão institucional.

As instituições públicas de ensino que estão vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), segundo Santos e Souza (2022, p. 1544), “estão sujeitas a um amplo aparato burocrático e normativo e devem atender às normas que tratam das práticas de governança na administração pública”. Embora possuam certa autonomia administrativa, financeira e patrimonial, estão sujeitas à legislação do setor público (Marques *et al.*, 2020; Sales *et al.*, 2020).

Para Gesser, Oliveira e Machado (2017) e Marques *et al.* (2020), as instituições de ensino são caracterizadas como organizações complexas e devem sempre considerar o tema da governança e gestão, incentivando a adoção de boas práticas para aumentar sua eficiência e o seu pleno funcionamento. Santos e Souza (2022, p. 1544) explicam:

São caracterizadas como instituições complexas, devido a sua administração burocrática e conservadora, a concentração de poder e autonomia, pelo tipo de profissional que nela atua, sua diversidade de objetivos e suas atribuições no ensino, pesquisa e extensão. São, nessa vertente, organizações pluralistas com multiplicidade de membros, estrutura organizacional própria, objetivos e grupos internos, muitas vezes, conflitantes. Tudo isso faz com que a gestão e o processo decisório sejam desafiadores.

Entretanto, Brasil (2019a) orienta que cada organização deve observar sua natureza e o contexto em que está inserida, e explica que uma instituição de ensino, para implementar práticas de governança, deve antes entender quais são seus objetivos mais importantes e quais os riscos associados a esses objetivos, ou seja, deve conhecer de fato qual sua realidade, evitando implementar controles cujos custos superam os possíveis benefícios. Freire, Conejero e Parente (2021) complementam que, por estarem inseridas em um ambiente dinâmico, composto por diferentes atores e com inúmeros interesses, o desafio da governança e gestão no ambiente educacional se torna complexo.

Segundo Silva *et al.* (2024) não é difícil perceber a importância que a gestão educacional exerce no processo de ensino aprendizagem dos estudantes. Porém, já há muito tempo essa questão tem sido algo bastante desafiador. Na última década, os gestores escolares vêm enfrentando crescentes cobranças e sendo sujeitos a comparações entre as gestões dos sistemas públicos e privados. Essa tendência de considerar modelos de gestão de setores privados como métricas a serem seguidas pelas instituições públicas, sobretudo as de ensino, já foi experimentada em países como os Estados Unidos e Chile, no entanto, seus efeitos não foram favoráveis, tendo sido considerados, inclusive, como catastróficos (Freitas, 2012; Ravitch, 2011; Silva *et al.*, 2024).

Nessa mesma linha, Santos e Souza (2022) explicam que a governança e gestão nas instituições de ensino não pode ser equiparada a outras organizações, tanto públicas quanto privadas, pois exige habilidades e técnicas adequadas à sua realidade. Para as autoras, “não se pode apenas fazer a reprodução de práticas de gestão empresarial sem se realizar uma análise das habilidades e técnicas adequadas à natureza dessas instituições de ensino” (Santos; Souza, 2022, p. 1552).

Para Santos, Braga e Guimarães-Iosif (2016), a governança se difunde paralelamente aos ideais da globalização neoliberal, sendo promovida como uma solução universal para os problemas de gestão tanto de instituições educacionais públicas quanto privadas. As autoras explicam que a governança e gestão nas instituições de ensino surge com a promessa de auxiliar os gestores e demais membros da educação a “encontrar respostas mais eficientes e eficazes para os desafios da redução de custos” (Santos; Braga; Guimarães-Iosif, 2016, p. 651).

Percebe-se que a implantação de práticas de governança e gestão típicas do setor privado em instituições públicas, sobretudo as de ensino, é uma questão que gera debates significativos, apresentando pontos positivos e negativos, uma vez que envolve a adaptação de princípios de um setor orientado ao lucro e à eficiência para um contexto focado na educação e no desenvolvimento humano. Segundo Santos e Souza (2022):

As instituições públicas têm enfrentado o desafio de acompanhar, adaptar e transferir ferramentas de trabalho do setor privado. A administração pública, na busca por introduzir tais ferramentas, tem integrado experiências acumuladas que contribuem para sua transformação. É desta forma que diversos princípios de governança corporativa vêm sendo implementados no setor. Entretanto, na administração pública o objetivo é o atendimento das necessidades sociais e do interesse público executando e prestando serviços na sua função e, portanto, a governança no setor público difere do privado em vários aspectos (Santos; Souza, 2022, p. 1536).

As instituições educacionais possuem objetivos que vão além da eficiência e da produtividade. Elas são responsáveis por promover a inclusão, a equidade e o desenvolvimento integral dos alunos, valores que podem ser comprometidos se a lógica mercadológica prevalecer. Caso não sejam consideradas as devidas particularidades, a ênfase em resultados nessas instituições pode levar à priorização de áreas ou grupos de estudantes que apresentem melhor desempenho, negligenciando aqueles que precisam de mais suporte e inclusão, potencialmente aumentando desigualdades. Isso porque a cultura das instituições de ensino, que valoriza a colaboração, a formação integral e o desenvolvimento do pensamento crítico, pode entrar em conflito com práticas gerenciais focadas em eficiência e resultados quantitativos. Ademais, a introdução de metas e indicadores de desempenho pode gerar pressão excessiva sobre os educadores, comprometendo a liberdade pedagógica e a qualidade do ensino. As práticas de gestão privadas podem não considerar a sustentabilidade a longo prazo das políticas educacionais, especialmente em um ambiente onde mudanças políticas podem influenciar drasticamente a continuidade de programas e iniciativas.

O Tribunal de Contas da União explica que para alcançar uma boa governança e gestão em instituições públicas e para que os resultados esperados pela sociedade sejam alcançados de forma legítima, é necessário que estejam em consonância: “estruturas administrativas, processos de trabalho, instrumentos, fluxo

de informações e comportamento de pessoas envolvidas direta ou indiretamente na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização” (Brasil, 2019a, p. 39). Segundo o TCU, é possível representar esse sistema por meio da figura abaixo:

Figura 5 - Sistema de governança em organizações públicas



Fonte: Brasil (2020c, p. 39)

De acordo com o TCU, essas ações fazem parte de um modelo de governança e gestão. Dependendo do objetivo proposto pela organização, esse modelo pode ou não ser o mais adequado. Brasil (2019a) explica:

A ideia de aprimorar a governança nada mais é do que a ideia de aprimorar a instituição, de prepará-la para melhor atender ao interesse público, de criar um ambiente institucional capaz de gerar e entregar resultados, de ter, por fim um modelo de governança mais adequado para o contexto (Brasil, 2019a, p. 17).

Pelo que se vê, a implantação da governança e gestão no âmbito educacional apresenta uma série de oportunidades e desafios. Embora alguns princípios de eficiência e responsabilidade possam ser benéficos, é essencial que sua implementação respeite e preserve os valores e objetivos específicos da educação. A adoção dessas práticas em instituições de ensino deve ser realizada de

forma crítica, garantindo que a missão de promover a equidade, a inclusão e o desenvolvimento integral dos alunos não seja comprometida. Silva *et al.* (2024, p. 11) complementam: “a gestão escolar deve ser pensada em articulação com inúmeros outros aspectos que dizem respeito à qualidade da educação”. E para que todos esses aspectos sejam realmente considerados, segundo Vieira e Barreto (2019), a governança no campo educacional, sobretudo na esfera pública, precisa se dar em um contexto de gestão democrática, que considere a participação de todos os envolvidos.

2.1.3 A gestão democrática

A gestão democrática está profundamente enraizada nos princípios da democracia, em que a participação e o diálogo são considerados pilares fundamentais. De acordo com Simioni (2024), a origem desse princípio está relacionada ao movimento de democratização da educação que ganhou força na época em que a ditadura militar sofria resistência em nosso país (1964-1985). O autor explica que a gestão democrática era vista como uma maneira de “romper com o tecnicismo, autoritarismo, centralismo e burocracia que caracterizavam o modelo educacional imposto pelo regime militar da época” (Simioni, 2024, p. 268-269).

No campo educacional, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, consolidam o direito à gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, estipulando que a comunidade escolar deve estar envolvida no processo de gestão. O artigo 205 da Constituição Federal de 1988 traz: “A educação [...] será promovida e incentivada **com a colaboração da sociedade**, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988, Art. 205, grifo nosso). Em complemento, assim é descrito no artigo seguinte: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988, Art. 206).

Segundo Camargo (1997), Drabach e Souza (2015), até a publicação da Constituição de 1988 não havia tido ainda menção da gestão democrática em outra

legislação. Os autores associam a sua inclusão na Constituição ao fato de terem ocorrido, nos anos de 1980, movimentos de redemocratização do país.

Seguindo a mesma linha da Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, considerando as alterações realizadas pela Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023, também determina que um dos princípios que deve reger o ensino é o da gestão democrática, discorrendo sobre o assunto em seus artigos 3º e 14, conforme segue:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal; *(Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023)*

[...]

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: *(Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023)*

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. *(Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023)* (Brasil, 1996, 2023).

A Lei nº 14.644, de 2023, por intermédio da inclusão de três parágrafos no Inciso II do Art. 14 da LDB, regulamentou a instituição e a composição dos Conselhos Escolares e dos Fóruns dos Conselhos Escolares, a saber:

§ 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias:

I – professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares;

II – demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola;

III – estudantes;

IV – pais ou responsáveis;

V – membros da comunidade local.

§ 2º O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo que tem como finalidades o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais e nas diferentes instâncias decisórias, com vistas a melhorar a qualidade da educação, norteados pelos seguintes princípios:

I – democratização da gestão;

II – democratização do acesso e permanência;

III – qualidade social da educação.

§ 3º O Fórum dos Conselhos Escolares será composto de:

I – 2 (dois) representantes do órgão responsável pelo sistema de ensino;

II – 2 (dois) representantes de cada Conselho Escolar da circunscrição de atuação do Fórum dos Conselhos Escolares (Brasil, 1996, 2023).

A gestão democrática foi também alvo de atenção na Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2014-2024, tratando da gestão dos recursos, sua eficiência e transparência, versando sobre gestão financeira e o pacto federativo e colocando em seguida a questão da gestão democrática, por meio da recomendação de Conselhos de Educação. O mesmo vem ocorrendo no Projeto de Lei nº 2.614, de 2024, que visa aprovar o Plano Nacional de Educação para o decênio 2024-2034 (Brasil, 2014a, 2024a; Cury, 2012; Souza, 2019).

A incorporação de preceitos da gestão democrática nas legislações significou um grande avanço na gestão educacional, pois a consolidação desse princípio em instrumentos legais influencia na garantia de sua prática (Adrião; Camargo, 2003; Drabach; Souza, 2015).

Segundo Drabach e Souza (2015, p. 227), a partir dessas previsões legais, abre-se um “espaço para a concretização de práticas mais participativas e consequentemente mais democráticas no cotidiano das escolas públicas”. No entanto, Oliveira (2007) alerta que, apesar de ter sido uma grande conquista a menção do princípio da gestão democrática na Constituição Federal de 1988, é fundamental e necessário lembrar que “[...] a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação” (Oliveira, 2007, p. 95).

Nessa linha de pensamento, Cabral Neto e Castro complementam:

Embora esse mecanismo esteja previsto na legislação, o seu processo de implementação é gradual e bastante moroso, visto que, no âmbito das escolas, conforme vem sendo evidenciado nos estudos desenvolvidos na área, registra-se uma tensão permanente entre a gestão gerencial e a gestão democrática, criando empecilho para avanços mais significativos nas práticas desta última no cotidiano escolar. Ao lado dessa constatação, outros fatores contribuem para a não efetivação da gestão democrática, entre os quais estão as precárias condições de trabalho na escola e a cultura centralizadora que dificulta a distribuição de poder entre os diferentes segmentos da escola (Cabral Neto; Castro, 2011, p. 755).

Souza (2019) acredita que, de uma maneira geral, o Brasil tem evoluído nas condições de democratização da gestão das escolas, entretanto, em alguns momentos isso se enfraquece, já que, segundo o autor, por vezes o uso de modelos menos democráticos se sobressai. De acordo com Souza, isso ocorre em razão da

ênfase dada à face técnica ou até mesmo devido à “vinculação política e eleitoral do diretor escolar com o governo vigente, de forma a se tratar, ao que parece, de uma retomada de um modelo patrimonialista da gestão pública no Brasil” (Souza, 2019, p. 271).

Cabral Neto e Castro (2011) defendem que para efetivar o princípio da gestão democrática são necessárias transformações significativas, tanto nas instituições escolares quanto nos profissionais que nelas atuam, uma vez que, historicamente, as escolas no Brasil têm seguido práticas de gestão marcadas por centralização, consequência de uma cultura de autoritarismo presente na realidade do país. Os autores explicam:

Essa é uma situação que vem sendo reconstruída, no país, na medida em que passos iniciais tem sido dados para a edificação de novas práticas que buscam superar as relações eivadas pelo autoritarismo, trilhando caminhos que podem representar um processo em construção da gestão democrática. O que se coloca no horizonte é a necessidade de se consolidar práticas democráticas com características duradouras, o que não será possível sem o desenvolvimento da consciência da importância da democracia em todos os níveis de atuação social (Cabral Neto; Castro, 2011, p. 753-754).

Mas, afinal, o que é a gestão democrática?

A gestão democrática se apresenta como uma abordagem de liderança e administração que visa à participação coletiva nas decisões e à promoção de uma governança baseada nos valores de equidade, transparência e responsabilidade social. Nos ambientes escolares, empresariais ou governamentais, a gestão democrática permite que os atores envolvidos no processo, sejam eles professores, alunos, funcionários, cidadãos ou colaboradores, sejam ouvidos e atuem de maneira ativa nas decisões que impactam suas realidades (Souza, 2009). O autor acrescenta:

A gestão democrática é compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (Souza, 2009, p. 125-126).

Para Cury (2007), a gestão democrática da educação, conforme estabelecido pela Constituição, envolve transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho em equipe, representatividade e competência. Focada em decisões que resultam da participação e deliberação pública, o autor entende que essa forma de gestão reflete o desejo de promover o desenvolvimento dos indivíduos como cidadãos e o avanço da sociedade como um todo em direção à democracia. Simioni (2024, p. 270) complementa:

A finalidade da gestão democrática pressupõe o entendimento da educação como um bem público, um direito humano e um dever do estado e de todos. E pressupõe também a compreensão de que a legitimidade democrática é um valor mais importante do que a eficácia técnico-burocrática das decisões administrativas e pedagógicas. No lugar de um modelo de gestão tecnicista, dominado por especialistas, a gestão democrática exige participação, diálogo, discussão e encaminhamento das tensões políticas que envolvem os processos de formação para espaços inclusivos de deliberação.

Para Gracindo (2012), a gestão democrática pode ser vista como um mecanismo pelo qual todos os grupos envolvidos no processo educacional colaboram na definição dos caminhos que a escola deve seguir e na forma de executar essas decisões, em um processo contínuo de avaliação de suas ações. Segundo a autora, seus principais elementos são: “participação, autonomia, transparência e pluralismo” (Gracindo, 2012, p. 137).

Simioni (2024) contempla, por meio de uma tabela, o que considera como sendo as sete dimensões da gestão democrática:

Tabela 2 - Dimensões da gestão democrática

(continua)

Dimensões	Descrição
Governança global democrática	Um modelo de governança global democrática pode ser pensado a partir dos aportes da teoria da democracia deliberativa de Jürgen Habermas, que nos ensina a entender a possibilidade de fundamentação da legitimidade democrática das decisões a partir de dois princípios procedimentais, formais e, por isso, deontologicamente neutros: o princípio da universalização e o da ética do discurso.

Tabela 2 - Dimensões da gestão democrática

(continua)

Dimensões	Descrição
Inclusão discursiva	Um dos aspectos mais relevantes da gestão democrática é a inclusão discursiva, que significa a garantia de que todos os membros da comunidade escolar possam expressar suas opiniões, demandas, propostas e críticas, e que essas sejam consideradas de forma igualitária e respeitosa nas tomadas de decisão.
Publicidade	A regra da publicidade é um dos elementos centrais da gestão democrática, que visa garantir a legitimidade das decisões políticas por meio da participação racional e comunicativa dos cidadãos. A publicidade possui um duplo significado igualmente importante: por um lado, ela exige a publicidade dos procedimentos deliberativos, com informações sobre data, horário, local e assunto da deliberação. Por outro lado, ela exige a publicidade do conteúdo das deliberações.
Transparência	A transparência é outra regra fundamental da teoria da democracia deliberativa de Habermas, que visa garantir a qualidade e a legitimidade das decisões coletivas. A transparência se refere à possibilidade dos cidadãos de conhecer e avaliar os motivos, os procedimentos e os resultados das decisões públicas, bem como de participar ativamente dos processos deliberativos que as fundamentam.
Exclusão da desinformação	A exclusão da desinformação nos procedimentos deliberativos da escola é uma medida desafiadora, mas necessária para garantir a qualidade das deliberações democráticas. O processo deliberativo deve ser orientado pela busca do entendimento mútuo, do consenso racional e pelo respeito às normas procedimentais que asseguram a igualdade, inclusão, racionalidade e publicidade dos argumentos.

Tabela 2 - Dimensões da gestão democrática

(conclusão)

Dimensões	Descrição
Igualdade de consideração, respeito, reconhecimento e valorização	O princípio da igualdade de consideração e respeito é uma construção da filosofia política de tradição liberal e significa que todos os membros de uma sociedade devem ser tratados com igual dignidade e valor. No campo da gestão democrática, esse princípio significa que todos os participantes dos processos de discussão e decisão devem ser tratados com igualdade.
Mediação dos conflitos e disciplina adequada	Os conflitos sempre ocorrem e, ao invés de sanções disciplinares ou de punições que impeçam o exercício do direito à educação, a escola deve utilizar mecanismos de mediação. Esses mecanismos podem estar previamente previstos e discutidos com os pais, na forma de um plano de suporte ao comportamento adequado à aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Simioni (2024)

O autor esclarece:

As sete dimensões da gestão democrática não exaurem a complexidade e riqueza de situações que são vivenciadas todos os dias pelos gestores das escolas, públicas e privadas, bem como pelos pais, alunos e comunidades interessadas. Não é uma lista taxativa de regras e princípios jurídicos da gestão democrática à luz dos direitos humanos, mas pode ajudar a sinalizar tópicos importantes de transformação nas práticas da gestão das escolas brasileiras orientadas pela cultura dos direitos humanos (Simioni, 2024, p. 292).

A gestão democrática é fundamental para promover a inclusão e garantir a qualidade da educação, pois possibilita que a escola, seja ela pública ou privada, se transforme em um local “mais acolhedor, motivador, significativo e democrático para todos os que nela convivem e aprendem” (Simioni, 2024, p. 292).

A participação coletiva é um dos elementos centrais da gestão democrática. A ideia é que todas as partes envolvidas tenham a oportunidade de contribuir para as decisões, levando em consideração suas visões, interesses e necessidades. Isso tudo cria um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada pelos

resultados. “Propostas de gestão democrática não podem nascer em gabinetes de gestores, pois, ou elas contam com a mais ampla participação dos interessados (sujeitos da escola e da educação), ou ela é natimorta” (Souza, 2018, p. 67).

No âmbito da educação, “a constituição e atuação dos conselhos escolares, os grêmios estudantis e a eleição de diretores são mecanismos que promovem a democratização da gestão” (Drabach; Souza, 2015, p. 228). Em ambientes corporativos, essa prática se manifesta na forma de grupos de trabalho colaborativos, reuniões abertas e *feedback* constante dos colaboradores. De acordo com Paro (2016), a partir do momento em que há participação de todos os setores da escola nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, torna-se possível criar melhores condições de dotá-la de autonomia e mais recursos.

De fato, mecanismos como a eleição de diretores, a elaboração coletiva do projeto pedagógico e a atuação do conselho escolar fortalecem o desenvolvimento da gestão democrática na escola, criando um espaço para o diálogo, a participação e a manifestação dos anseios da comunidade escolar, entretanto, somente estes instrumentos, por si só, “não são capazes de garantir que a democracia aconteça” (Drabach; Souza, 2015, p. 229). Se os membros dessas instituições não basearem suas ações no diálogo e na alteridade, de nada adiantará o trabalho dos conselhos, que poderão, inclusive, ser vistos como aparelhos burocratizantes e pouco democráticos.

A democracia exige abertura ao diálogo, pois sem ele não há espaço para a contradição, para o pensamento divergente e para a diversidade de opiniões. Isso significa que, sem contradição e diversidade, a democracia não existe. No contexto da educação, isso é especialmente relevante, já que a qualidade da gestão escolar também é medida pelos níveis de democracia e diálogo presentes na instituição, com o objetivo de ver a escola como um espaço de construção da cidadania (Habermas, 1990; Souza, 2009, 2019).

Na visão de Peroni, a cultura democrática do nosso país ainda é bastante incipiente, e os modelos tecnocráticos permanecem amplamente presentes nas organizações públicas. A autora ressalta que a introdução da lógica do setor privado na gestão pública, especialmente nas escolas, com foco em produtividade e eficiência, pode gerar impactos significativos na educação.

A reorganização de processos, observada em algumas propostas atuais de gestão que buscam aproximar a administração pública da lógica de mercado, pode ter consequências profundas para a gestão democrática, que valoriza a participação coletiva nas decisões e nos processos. Segundo Peroni, essa lógica neoliberal, apesar de muitas vezes promover um discurso de modernização da gestão, acaba prejudicando a democracia, ao considerá-la um obstáculo aos interesses do mercado (Peroni, 2012).

Apesar da gestão democrática ter sido contemplada na lei há bastante tempo, o que ainda predomina em grande parte das escolas públicas brasileiras é o modelo tecnicista ou burocrático (Militão, 2019; Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003; Luck, 2006; Paro, 2016). Peroni (2012) explica que ao abandonarmos a gestão democrática em favor da lógica gerencial, que busca resultados rápidos e alinhados às demandas do mercado, estamos concordando com uma outra visão de educação e sociedade, ao mesmo tempo em que deixamos de lado, ou reduzimos, a importância da construção da democracia.

Gracindo (2012) faz uma colocação importante:

a gestão democrática do ensino implica, sobretudo, na necessidade de postura democrática do gestor. E esta postura se revela quando o gestor traz o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local para, juntos, garantirem qualidade ao processo educativo. Vale ressaltar, no entanto, que no contexto da globalização, com a política neoliberal e a economia assentada na acumulação flexível do capital, resultado da reestruturação capitalista, que engendraram a reforma do Estado, precisa haver um cuidado especial no sentido de que essa parceria, entre a sociedade civil e a sociedade política, não venha a concorrer para o descompromisso do poder público com a educação e a consequente privatização do espaço escolar (Gracindo; 2012, p. 144).

Tratar a educação como um direito universal está intimamente ligado à democracia, o que pode ser contrário aos princípios de uma empresa dentro do sistema capitalista. Por isso, alguns estudiosos da gestão democrática alertam sobre o perigo de encarmos com neutralidade a aplicação de processos administrativos empresariais nas escolas, focando no cumprimento de metas e objetivos.

Gerir uma escola pública não se resume à aplicação de métodos e técnicas, muitas vezes importados de empresas que não compartilham dos mesmos objetivos. A administração escolar possui uma especificidade que a distingue da administração capitalista, cujo foco é o lucro. Se administrar significa usar racionalmente os

recursos para atingir determinados fins, administrar uma escola exige que seus objetivos pedagógicos estejam sempre presentes na forma de alcançá-los. A lógica do mercado, ao tentar submeter tudo às regras do capitalismo, ignora completamente a singularidade do trabalho pedagógico e os verdadeiros objetivos da escola para todos (Paro, 2016; Pachalski; Araújo, 2024). Paro (2016) esclarece:

[...] uma questão de importância fundamental diz respeito à consideração do fim democrático que caracteriza o empreendimento educacional e do perigo representado pelas tendências de transposição para a escola de procedimentos administrativos vigentes em ambientes onde vigora a dominação. A mais em voga dessas tendências toma a empresa capitalista como paradigma a ser imitado [...] sob a alegação, falsa e interessada, de que a eficiência é inerente ao privado, enquanto o público é necessariamente ineficiente [...] (Paro, 2016, p. 132-133).

De uma maneira geral, a cultura tecnocrática, baseada na eficácia, ainda se encontra muito presente na realidade das escolas do nosso país. No entanto, Simioni (2024, p. 241) garante: “[...] não existe qualidade da educação em um sistema de gestão tecnocrática, comandado por especialistas trancados em seus gabinetes ou por representantes do governo isolados em seus grupos políticos”. O autor acrescenta ainda:

a construção de procedimentos democráticos que permitam o debate, a discussão da pluralidade de ideias e a construção cooperativa de um projeto educativo comum que respeite e promova a democracia e os direitos fundamentais é um objetivo muito importante da educação para a sociedade contemporânea (Simioni, 2024, p. 329).

A defesa de uma educação democrática, em que o diálogo entre todos os atores seja promovido, contribui para uma formação cidadã e crítica. Esse mesmo princípio pode ser transposto para outras áreas, como o ambiente empresarial ou a administração pública, onde a inclusão e a participação coletiva são vistas como formas de aprimorar a tomada de decisões e fortalecer a coesão interna.

Como já visto, a gestão democrática é uma abordagem que busca promover a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de decisão, garantindo maior transparência, descentralização do poder e respeito à diversidade. No entanto, embora seus princípios sejam amplamente reconhecidos como benéficos, sua implementação prática ainda enfrenta obstáculos culturais e estruturais que precisam ser superados. Não obstante, as experiências bem-sucedidas de gestão democrática demonstram que, apesar dos desafios, esse

modelo pode gerar ambientes mais inclusivos, inovadores e justos. Seja em escolas, empresas ou na administração pública, a gestão democrática é uma aposta em uma governança mais colaborativa e participativa, por meio da qual cada voz pode contribuir para o desenvolvimento e crescimento coletivos.

2.1.4 O trabalho do TCU

Criado em 7 de novembro de 1890, por meio do Decreto 966-A, o Tribunal de Contas da União é, atualmente, o órgão de controle externo do governo federal. O TCU tem como missão realizar o acompanhamento referente à execução orçamentária e financeira do país. Sua atuação se dá em conjunto com o Congresso Nacional e visa contribuir, de uma forma geral, com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade, tornando-a mais efetiva, ética, ágil e responsável (Brasil, 2022a). Ademais, o Tribunal de Contas da União é responsável pela “fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade” (Brasil; 2022a, p. 14).

O Tribunal de Contas da União possui um histórico relevante de atuação no que diz respeito à governança pública no Brasil e, já há algum tempo, tem procurado contribuir com o seu aperfeiçoamento (Rocha, 2017). De acordo com Zorzal (2015), nosso país carecia de um referencial de governança voltado para o setor público, e é exatamente isso que o TCU se propôs a fazer. Conforme afirma Santos e Souza (2022, p. 1534), “entre os anos de 2013 e 2014, o TCU produziu e publicou diversos documentos tratando sobre governança pública, que foram importantes para orientar a sua implementação nas instituições da administração pública brasileira”. Tais publicações contam com uma extensa pesquisa bibliográfica, incluindo bases teóricas internacionais.

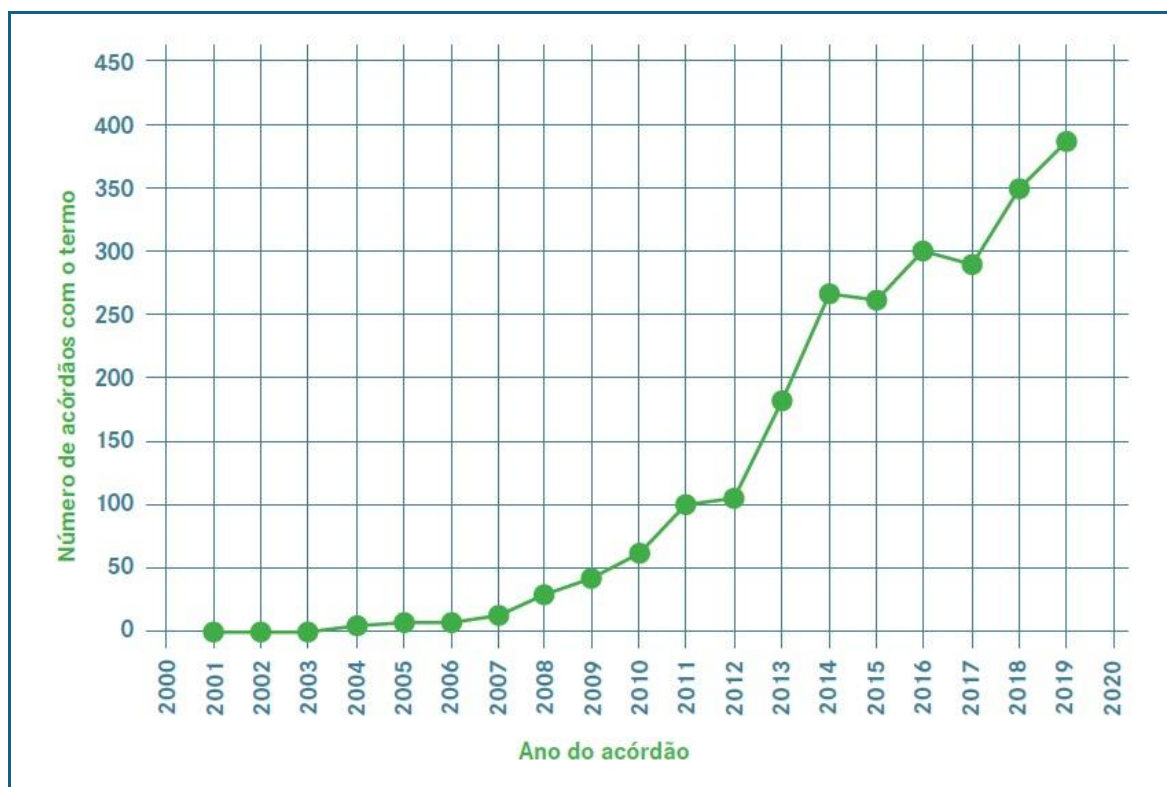
O trabalho do Tribunal não parou por aí. Nos anos seguintes, buscando disponibilizar orientações contemporâneas, o TCU continuou normatizando outros diversos referenciais. A intenção de todo esse material, segundo Santos e Souza (2022, p. 1540), é “conhecer melhor a situação da governança da área pública e

incentivar as organizações do setor público a adotarem, de forma evolutiva, as boas práticas de governança”. Em complemento, Teixeira e Gomes (2019) explicam que a publicação desses referenciais e de outros documentos adicionais produzidos pelo Tribunal de Contas da União visam ofertar às organizações da Administração Pública Federal elementos teóricos e normativos que fomentem a boa governança.

Brasil (2019a) explica que várias ações relacionadas à governança pública, como a criação de políticas específicas, por exemplo, tiveram origem através da cooperação do TCU com os órgãos centrais de governo. O próprio Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, alterado posteriormente pelo Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019, foi inspirado pelos referenciais do Tribunal. Para o TCU, era essencial que se estabelecesse regras de boas práticas de governança voltadas para a melhoria do desempenho de órgãos e entidades da APF. O Tribunal reforça ainda a necessidade de que houvesse uma condução integrada das diversas iniciativas isoladas de aprimoramento da governança (Brasil, 2019a).

O Gráfico 1 mostra como o termo ‘governança’ vem sendo cada vez mais inserido no âmbito do Tribunal de Contas da União.

Gráfico 1 - Uso do termo ‘governança’ nos acórdãos do TCU



Fonte: Brasil (2020c, p. 110)

Conforme é possível verificar no gráfico, a primeira ocorrência do termo em acórdãos do TCU se deu em 2001, apresentando nos anos seguintes um pequeno crescimento, que se mantém até 2007. A partir de 2008, o Tribunal de Contas da União apresenta um aumento significativo do uso do termo em seus acórdãos, atingindo um grande salto nos anos de 2013 e 2014. Percebe-se, então, nos anos seguintes, uma pequena variação, retomando um grande crescimento em 2018. Já em 2019, o Tribunal atinge a marca de quase 400 (quatrocentos) acórdãos em que utiliza o termo ‘governança’.

Além disso, nos últimos anos, o Tribunal intensificou suas ações e tem se empenhado na realização de levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público, visando orientar e estimular as organizações a adotarem boas práticas de governança e gestão.

Inicialmente, mais precisamente no ano de 2007, o TCU realizou um levantamento de governança na área de tecnologia da informação (TI). No ano de 2012 o Tribunal ampliou seu campo de análise e iniciou levantamentos também na área de governança de pessoal (gestão de pessoas). A partir de 2013, buscando englobar um perfil mais completo de governança da administração pública brasileira, o TCU criou um modelo geral de governança pública, acrescentando em suas análises, o campo de aquisições, além de manter as áreas de tecnologia da informação e de gestão de pessoas (Santos; Souza, 2022).

As três áreas supracitadas, somadas à própria governança pública, fizeram parte dos levantamentos do TCU até 2016, entretanto de maneira segmentada. Em 2017, por meio de uma ferramenta de autoavaliação, e objetivando levantar de maneira prática o nível de governança e gestão de entidades e organizações da administração pública, o Tribunal de Contas da União iniciou a aplicação de um questionário que englobava todas as áreas de avaliação anteriores, porém em um modelo unificado, constituindo um índice geral, denominado Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas, ou simplesmente iGG (Brasil, 2018c).

Segundo o TCU, o objetivo desse acompanhamento é medir a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais, além de aferir o nível

de liderança, estratégia e *accountability*⁵. Para o Tribunal, se integradas, as práticas de governança, gestão orçamentária, de tecnologia da informação, de pessoas e de contratações “mostram a capacidade da organização de gerar resultados e de prestar os serviços esperados” (Brasil, 2018a, p. 4). Além disso, o TCU entende que ao se aferir a governança nas organizações públicas, é possível avaliar e medir a habilidade que elas têm de produzir e entregar valor (Brasil, 2018a).

Cavalcante e Pires (2018, p. 11) entendem que levantamentos como esses são muito importantes, “na medida em que eles se preocupam em compreender os problemas da administração pública e ajudam a colocar na agenda governamental a necessidade de melhorias na gestão e nas políticas públicas do Estado brasileiro”.

Santos e Souza (2022, p. 1552) conclui:

no campo da normalização sobre governança pública na política brasileira, tem-se o destaque do papel primordial do TCU, que é considerado um embrião governamental indutor do conceito para os serviços públicos do país e, conseqüentemente, para a formulação de diretrizes de boa governança. Destaca-se, portanto, o seu protagonismo na elaboração de uma série de documentos sobre a governança pública e sua atuação nas avaliações de órgãos e instituições públicas em relação às práticas de governança.

A medição e o acompanhamento dos índices facilitam o gerenciamento e a aplicação da governança, podendo torná-la uma aliada essencial à gestão, ajudando, inclusive, no enfrentamento dos diversos e complexos desafios da administração pública, por meio da ampliação de suas capacidades e otimização de seus recursos operacionais (Zorzal; Rodrigues, 2016).

2.1.5 O Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas

Conforme mencionado no capítulo anterior, já há algum tempo, o Tribunal de Contas da União tem realizado levantamentos acerca da governança e gestão de organizações públicas. Nos últimos anos, tais levantamentos têm sido feitos através

⁵ O Tribunal de Contas da União, em seu Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO), define *accountability* como “a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades” (Brasil; 2020c, p. 46).

de questionários de autoavaliação, por meio dos quais se chega ao Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas do respondente. Trata-se de um levantamento público e um processo de prestação de contas, destinado a monitorar como as organizações federais, como, por exemplo, os Institutos Federais, estão em termos de governança.

A governança e gestão públicas, em um modelo unificado e por intermédio do iGG, vêm sendo acompanhadas pelo TCU desde 2017. Brasil (2021b) complementa:

Com o término do iGG2017, foi prolatado o Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, por meio do qual o TCU determinou o acompanhamento, por cinco anos, da capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades jurisdicionados, a fim de identificar riscos sistêmicos, subsidiar o próprio Tribunal e o Congresso Nacional com informações sobre a governança e a gestão dessas organizações, e acompanhar o desenvolvimento institucional brasileiro (Brasil, 2021b, p. 9).

Em razão do Acórdão citado acima, foi realizada a avaliação do iGG 2018, cujos resultados indicaram sinais de evolução, quando comparados aos resultados de 2017. Após 2018, considerando-se necessário um tempo para que as organizações implementassem as práticas de governança, o TCU decide aguardar um período de dois anos para a próxima avaliação, que se daria, portanto, em 2020. Como em 2019 não ocorreria a avaliação, o TCU, contando com a contribuição de gestores e especialistas na área, procedeu com a revisão e atualização do questionário de autoavaliação, incluindo o tema da gestão orçamentária. Em 2020, apesar das ações para a realização da avaliação da governança nas instituições terem se iniciado, em decorrência da pandemia causada pelo novo coronavírus, o trabalho foi adiado, sendo finalmente realizado no ano de 2021 (Brasil, 2021b).

A partir de 2021, já com o acréscimo da dimensão da gestão orçamentária ao iGG, decorrente da atualização feita em 2019, o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas passou a ser composto pelos agregadores: (i) Índice de Governança Pública (iGovPub); (ii) Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas); (iii) Índice de Gestão de Tecnologia da Informação (iGestTI); (iv) Índice de Gestão de Contratações (iGestContrat) e; (v) Índice de Gestão Orçamentária (iGestOrcament) (Brasil, 2021b).

Santos e Souza (2022) explicam que o iGG representa todas as práticas avaliadas de governança e de gestão. O iGovPub corresponde às ações avaliadas

no tema de governança pública organizacional, agregando três mecanismos e práticas: liderança, estratégia e controle. O iGestPessoas, por sua vez, descreve todas as práticas contempladas no questionário de autoavaliação que se relacionam com o tema de gestão de pessoas. O iGestTI demonstra a capacidade da organização em realizar práticas de gestão de tecnologia da informação, somadas a práticas de gestão de pessoas e de gestão de contratações. Já o iGestContrat exprime resultados para as práticas de gestão de contratações, juntamente com algumas práticas selecionadas de gestão de pessoas e de gestão de riscos organizacionais. E, por fim, o iGestOrcament agrega resultados acerca da capacidade em estabelecer o processo orçamentário organizacional e contemplar corretamente as prioridades orçamentárias.

Na prática, o iGG é um indicador que permite ao Tribunal de Contas da União verificar se os gestores e outros membros de suas unidades jurisdicionadas (Ujs) estão efetivamente seguindo as recomendações de boas práticas de liderança, estratégia e controle (Brasil, 2021b).

O questionário do iGG utilizado pelo TCU junto às organizações públicas possui mais de cem itens de verificação. É aplicado por meio eletrônico e de forma padronizada a todas as instituições participantes.

De acordo com Brasil (2020d):

a principal vantagem de utilizar essa técnica de coleta de dados é a possibilidade de contemplar grande número de respondentes com alta dispersão geográfica, com custo relativamente baixo, permitindo realizar análises estatísticas que facilitem a interpretação dos dados e que permitam a comparabilidade entre os grupos de respondentes e o registro de evolução histórica (Brasil, 2020d, p. 12).

A estrutura do questionário segue o modelo de governança explícito no Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU, portanto todos os temas têm relação com a governança e gestão e o intuito é que as respostas dadas pelas organizações (autoavaliação)⁶ permitam averiguar qual o nível de adoção às boas práticas recomendadas (Brasil, 2021b). As questões iniciais são fechadas com resposta única do tipo ‘escala gradativa de adoção’, e de acordo com Brasil (2020d, p. 14), “dependendo da resposta selecionada, são abertas ao respondente questões

⁶ O questionário aplicado para obtenção do perfil integrado de governança e gestão públicas utiliza o método de autoavaliação de controles ou *Control Self Assessment* (CSA).

adicionais do tipo ‘sim ou não’, além de campo de texto livre para outros esclarecimentos”. As questões são provenientes das práticas de governança e gestão citadas na literatura, no entanto, por possuírem alto nível de abstração, segundo Brasil (2021b, p. 108), elas foram “desdobradas em itens de verificação mais objetivos, avaliáveis e auditáveis, e foram ajustadas e contextualizadas à administração pública brasileira e outros entes jurisdicionados do TCU”.

Com o objetivo de orientar as respostas do questionário, são utilizadas categorias de adoção de prática, de modo que as instituições respondentes possam classificar sua organização com mais facilidade dentre as opções disponíveis. De acordo com Brasil (2021b), as categorias adotadas nas questões são: (i) Não adota; (ii) Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo; (iii) Adota em menor parte; (iv) Adota parcialmente; (v) Adota em maior parte ou totalmente; e (vi) Não se aplica.

Após o término da aplicação do questionário, as respostas referentes a cada questão são convertidas em valores numéricos distribuídos entre 0 e 1. A Tabela 3 mostra como é feita essa distribuição:

Tabela 3 - Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas

0	Não adota Não se aplica (risco não tratado)
0,05	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
0,15	Adota em menor parte
0,5	Adota parcialmente
1	Adota em maior parte ou totalmente Não se aplica (risco tratado)

Fonte: Adaptado de Brasil (2021b)

O motivo pelo qual é atribuído maior valor à resposta ‘Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo’ comparado à resposta ‘Não adota’, segundo Brasil (2021b), é que a primeira mostra a disposição da organização em adotar a prática sugerida. Ainda segundo Brasil (2021b):

No caso de a resposta ser 'Não se aplica', o respondente informa se a inaplicabilidade é derivada de impedimento legal, de custo-benefício desfavorável ou de outras razões, as quais são explicitadas em texto livre e avaliadas individualmente pela equipe do TCU. Assim, de acordo com a pertinência ou não das justificativas apresentadas nas respostas 'Não se aplica', a nota é equiparada às das respostas 'Não adota', 'Adota em menor parte', 'Adota parcialmente' ou 'Adota em maior parte ou totalmente' (Brasil, 2021b, p. 26).

Conforme mencionado anteriormente, alguns itens de verificação apresentam questões adicionais, do tipo 'sim ou não', chamadas de questões TipoX. Brasil (2021b) explica:

As TipoX só aparecem para o respondente nos casos em que este informe que 'Adota parcialmente' ou 'Adota em grande parte ou totalmente' a prática sugerida. O não preenchimento das questões TipoX implica em desconto de nota. No caso extremo de não marcação de nenhuma das TipoX de determinada questão, o desconto de nota leva ao patamar da resposta 'Adota em menor parte', que é a alternativa de resposta mais elevada que não exige a marcação de questões TipoX (Brasil, 2021b, p. 27).

Em resumo e de acordo com a metodologia utilizada, as respostas que indicam maior adoção dos controles descritos em cada pergunta ficam com uma pontuação maior. Em contrapartida, as respostas que demonstram menor adoção aos controles recebem uma nota menor (Brasil, 2018a). Após o cálculo das notas finais das questões, as respostas são classificadas em estágios de capacidade. Para cada estágio é atribuída uma porcentagem.

Gissoni e Simioni (2024) explicam que se as organizações declaram a inexistência das práticas propostas ou caso elas utilizem somente um conjunto pequeno de boas práticas, atingirão uma porcentagem de 0% a 39,99%, demonstrando estar em uma fase inicial. Caso já tenham um conjunto parcial e razoável de boas práticas implementadas, poderão atingir de 40% a 70%, situando-se em um nível intermediário. Por fim, para as organizações que demonstrarem a utilização de um conjunto completo de boas práticas, o *score* ficará entre 70,01% e 100%, atestando um nível avançado de governança pública.

Santos e Souza (2022) esclarecem que os estágios de capacidade, cujas respostas são categorizadas, se dividem em: inexpressivo, iniciando, intermediário e aprimorado. De maneira simplificada, os quatro estágios citados são apresentados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Estágios de capacidade em governança e gestão públicas

ESTÁGIO		PRÁTICAS	INTERVALO
Inicial	Inexpressivo	não adota / há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la	0 a 14,99%
	Iniciando	adota em menor parte	15 a 39,99%
Intermediário		adota parcialmente	40 a 70%
Aprimorado		adota totalmente ou em grande parte / adota	70,01 a 100%

Fonte: Adaptado de Santos e Souza (2022)

A pontuação e a classificação dos estágios de capacidade podem ser feitas ao nível de cada prática, de forma isolada, ou agregando várias delas para formar indicadores, como, por exemplo, o iGG (obtido agregando-se todas as práticas). Para tanto, segundo Brasil (2020d), o método estatístico utilizado é o da Análise de Componentes Principais (ACP), também conhecido por *Principal Component Analysis* (PCA), em que se extrai apenas o primeiro componente principal e os pesos são obtidos por regressão linear múltipla. O método escolhido para extração de componentes, de acordo com Brasil (2021b), foi o método dos mínimos resíduos. Segundo Tabachnick e Fidell (2013), trata-se de um método largamente aplicado e que aproveita ao máximo a variância existente na amostra, situação ideal quando se pretende extrair apenas um único componente.

Em relação ao método da ACP, Brasil (2021d) elucida:

É um método estatístico multivariado que permite a redução dimensional de um conjunto de dados ao seu conteúdo mais significativo, expurgando a variância devida ao acaso (ruído) e a variância devida a outros fatores que não são o objetivo da mensuração. A ACP analisa a estrutura das correlações entre um número de variáveis e identifica os componentes mais significativos que compõem o valor dessas variáveis (Brasil, 2021b, p. 108).

O questionário do iGG, segundo Brasil (2020d, 2021b), apresenta algumas limitações, dentre as quais se destacam duas. Uma delas diz respeito à interpretação dos itens de verificação, especificamente sobre a possibilidade de serem entendidos de diversas formas pelos respondentes. A outra limitação importante seria em relação à validade das respostas, pois, de acordo com Brasil

(2020d, p. 19), por se tratar de uma autoavaliação, “os dados informados pelos gestores podem não corresponder à realidade da governança organizacional e de gestão em suas organizações”. Brasil (2020d) complementa:

A validade dos dados informados no questionário do iGG é uma preocupação importante. Tal validade só pode ser diretamente aferida por meio de auditorias de campo, especialmente desenhadas para esse fim, o que seria bastante oneroso se fossem realizadas com a mesma frequência e escopo em que ocorrem as autoavaliações (Brasil, 2020d, p. 19).

Para reduzir o risco de ocorrência da primeira limitação mencionada, o TCU sugere que seja realizado pela instituição respondente um bom diagnóstico da situação, inclusive consultando especialistas, gestores, servidores e até mesmo beneficiários (Brasil, 2021b).

Para reduzir o risco relacionado à validade das respostas dadas pelas organizações, a equipe do TCU optou por adicionar procedimentos que aumentassem a riqueza de informação e a confiabilidade das respostas dadas em cada item de verificação, acrescentando, por exemplo, subitens referentes a ações ou documentos auditáveis e exigindo indicações de evidências relacionadas à resposta dada. Segundo o TCU, esses procedimentos fazem com que as respostas fiquem mais próximas da realidade e são essenciais, haja vista que uma auditoria de campo para aferir diretamente a validade dos dados informados tornaria o processo bastante oneroso (Brasil, 2021b).

De acordo com o TCU, o iGG é mensurado a partir de um conjunto de práticas apropriadas para tratar riscos comuns em instituições públicas, e ainda que o método para se chegar a esse indicador apresente certas limitações, pode-se dizer que, de uma forma geral, a estratégia de levantamento dos dados tem atendido ao objetivo proposto pelo Tribunal, sobretudo o de acompanhar a capacidade de governança e gestão de suas unidades jurisdicionadas. Todavia, é importante salientar que a intenção do TCU não é estimular as organizações públicas a adotarem metas simplistas para aumentar seus indicadores de governança e gestão, e sim “alertar os gestores para possíveis áreas em que os controles ainda não sejam suficientes frente aos riscos reais enfrentados em cada caso” (Brasil, 2020d, p. 30).

O TCU explica que o propósito principal do iGG é que as organizações identifiquem aspectos de governança e gestão com maiores riscos conforme suas características institucionais e necessidades, assim como em consonância com suas

exigências legais, e a partir daí, na busca por oportunidades de melhorias, implementem os controles adequados. Brasil (2021b) complementa:

O uso do iGG (ou de seus subindicadores) na forma de *ranking* não é adequado na maioria das situações, pois frequentemente as organizações públicas não são comparáveis, mesmo aquelas do mesmo segmento e condições como as Instituições Federais de Ensino Superior, mormente considerando as peculiaridades de cada entidade (algumas com mais de 100 anos e outras novíssimas; com quadro de recursos humanos distintos; com vocações diferenciadas; sediadas em capital ou interiorizadas; etc) (Brasil, 2021b, p. 29).

De fato, devido à diversidade das organizações, é natural que haja diferenciações entre uma e outra, por isso o TCU explica que é comum que as organizações menores apresentem dificuldades em implementar todos os aspectos trazidos pelo iGG, ao passo que “organizações maiores e mais maduras” costumam ir além das práticas sugeridas (Brasil, 2020c, p. 53). Em relação a estas particularidades, Verhine, Dantas e Souza (2024, p. 6), afirmam que muitas das “críticas feitas ao processo de avaliação em larga escala dizem respeito à crença de que diferentes não devem ser avaliados a partir de uma base única, como se fosse possível comparar, pelos mesmos indicadores, laranjas e morangos”, no entanto, os autores reforçam que, apesar das diferenças existentes entre as instituições, é possível e desejável que haja a devida prestação de contas à sociedade e alertam acerca da necessidade de avaliações adequadas e da relevância de uma interpretação correta dos resultados.

Cabe salientar o que o Tribunal de Contas da União tem explicado durante a realização dos ciclos do iGG nos últimos anos:

Não há gabarito para o questionário. O iGG não deve ser percebido como uma medida precisa da governança pública de uma dada organização, devendo ser entendido apenas como uma referência e um instrumento de autoavaliação da sua capacidade nessa área, e também um guia no processo de melhoria. Nesse sentido, é muito importante compreender que não é obrigatório almejar o valor máximo no iGG. Entretanto, é responsabilidade da autoridade máxima da organização decidir - por meio de gestão de riscos e análise das necessidades da organização - qual a meta mais adequada a ser alcançada em cada prática do instrumento de autoavaliação. O conjunto de metas deve ser formalizado como parte de um plano, atentando-se também para as metas legais de cumprimento obrigatório (Brasil, 2021b, p. 29).

De acordo com Brasil (2020d, p. 30), “as comparações entre organizações usando o iGG devem ser feitas com a máxima cautela para que as conclusões

sejam válidas e verdadeiramente úteis”, não obstante, o Tribunal acredita que os resultados de excelência do iGG, assim como as ações adotadas pelas instituições que atingiram um estágio avançado desse indicador, podem ser utilizados como *benchmarking*⁷ para as demais instituições (Brasil, 2021b).

2.2 A Educação Profissional e Tecnológica

A Educação Profissional no Brasil, em termos históricos, foi marcada pela divisão social das forças de trabalho, separando aqueles que possuíam os meios de produção daqueles que forneciam a mão de obra essencial para a produção. Na visão de Nascimento, Cavalcanti e Ostermann (2020):

[...] sempre se justificou a existência de duas redes de ensino, uma de educação geral, destinada para um grupo privilegiado da população, e outra profissional, voltada para os trabalhadores. A educação profissional tem sua origem histórica no âmbito de uma perspectiva assistencialista, na qual jovens em situação de mendicância eram levados para casas específicas onde recebiam instrução básica e algum tipo de ofício (Nascimento; Cavalcanti; Ostermann, 2020, p. 122).

Atualmente, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) tem se configurado como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento do país, contribuindo para a inovação e o desenvolvimento tecnológico e proporcionando a formação de indivíduos capacitados para atuar em um mundo em constante transformação.

A EPT abrange uma gama de modalidades de ensino, oferecendo cursos que vão desde a formação inicial e continuada até o nível superior. Segundo Moraes (2019), a Educação Profissional e Tecnológica tem ocupado um lugar de destaque na agenda educacional brasileira e uma grande parcela da população passou a considerá-la como uma possibilidade de ingresso ao mundo do trabalho. Nesta mesma linha, Schwartzman (2016, p. 17-18) complementa:

⁷ *Benchmarking* vem da palavra ‘*benchmark*’, que significa ‘referência’. Trata-se de uma análise das estratégias e ações de outras organizações, concorrentes ou não, que atuam no mesmo setor ou em segmentos relacionados, para que, a partir dessa avaliação, seja possível o desenvolvimento próprio de estratégias e ações mais eficazes (Madeira, 1999).

Se, no passado, a educação profissional era vista como uma alternativa de segunda classe para os jovens que não conseguiam ingressar nas escolas secundárias acadêmicas, hoje ela é buscada por muitos como uma opção de igual ou maior valor, tanto pelas oportunidades mais imediatas de trabalho que proporciona, como pela experiência prática e possibilidade de continuar estudando e desenvolvendo-se ao longo da vida, adaptando-se às inevitáveis mudanças que continuarão ocorrendo no mercado de trabalho.

Já em relação ao conceito de Educação Profissional e Tecnológica, Moraes (2019, p. 12) explica que “o exame dessa questão admite, ao menos, duas linhas investigativas: a semântica e a de estrutura legal”. Para o autor, do ponto de vista semântico, o conceito de Educação Profissional e Tecnológica deveria buscar entender os significados das palavras ‘profissional’ e ‘tecnológica’ que o definem. Dessa forma, considerando que o termo profissional deriva de profissão, segundo Moraes (2019, p. 12) “é necessário admitir que Educação Profissional é aquela que se volta para o mundo do trabalho, para o aprendizado de uma profissão, de um ofício especializado”. No entanto o autor explica que esse método de análise é praticamente inútil e afirma que não há possibilidade de associar a Educação Profissional à formação de trabalhadores, já que todos os profissionais podem, de uma forma ou de outra, ser considerados como trabalhadores.

Moraes (2019) explica que a imprecisão conceitual se agrava ainda mais quando se busca uma definição para a palavra ‘tecnológica’, sobretudo porque no campo educacional brasileiro, de acordo com o autor, não há consenso sobre o termo. Moraes (2019) então esclarece que o mais adequado seria buscar o conceito de Educação Profissional e Tecnológica por intermédio das normas legais, no entanto, faz algumas considerações:

Explorar o marco legal que constitui, historicamente, as políticas nacionais relativas à formação de trabalhadores é aventurar-se por um universo de incontáveis denominações. Desde 1909, com as Escolas de Aprendizizes Artífices, de Nilo Peçanha, passando pela regulamentação do Ensino Industrial, em 1942, com Getúlio Vargas e Gustavo Capanema, entrando nas reformas educacionais dos governos militares e na criação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), a partir de 1978, alcançando a configuração de uma Educação Profissional, com a publicação original da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em 1996, até chegarmos à atual formação de uma Educação Profissional e Tecnológica, a partir de 2008, a oscilação terminológica que ronda a EPT é testemunha inequívoca de sua fragilidade estrutural, fruto de nossa triste história nacional de descaso com a formação e a valorização dos trabalhadores (Moraes, 2019, p. 13).

Após a publicação da Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008, que alterou a lei que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), o Capítulo III, antes denominado somente 'Da Educação Profissional', passou a ser intitulado como 'Da Educação Profissional e Tecnológica' (Brasil, 2008b). Segundo Moraes (2019, p. 16), "a adição do substantivo 'Tecnológica' à Educação Profissional reforçou o entendimento de que a EPT não está restrita aos cursos técnicos de nível médio". E o Art. 39 da Lei nº 9.394 de 1996 reforça a colocação do autor, quando menciona que a Educação Profissional e Tecnológica se integra aos diferentes níveis e modalidades de educação e compreende tanto as dimensões do trabalho, como também da ciência e da tecnologia (Brasil, 1996).

Após a referida lei, supracitada, a Educação Profissional e Tecnológica se fez cada vez mais presente na educação brasileira, e ao longo do tempo tem se constituído como um campo específico, em que, segundo Moraes (2020, p. 16-17) a "lógica de funcionamento, os critérios de legitimação, o capital simbólico, os insumos e os resultados apresentados são distintos dos que caracterizam outras esferas educacionais".

Apesar da legislação citada até aqui contemplar todo o conjunto que abrange a Educação Profissional e Tecnológica, inclusive em âmbito nacional, algumas expressões terminológicas são utilizadas para representar a oferta própria das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT).

Moraes (2020) explica que, com o decorrer do tempo, os termos 'profissional', 'técnica' e 'tecnológica' passaram a se apresentar sob diferentes maneiras, sem que fosse possível saber, exatamente, qual o escopo de abrangência de cada um deles. De acordo com o autor, tal advertência pode se mostrar menos "aguda para aqueles que estudam qualitativamente os sistemas educacionais, mas é central para aqueles que se dedicam às investigações quantitativas, baseadas na avaliação de categorias estatísticas" (Moraes, 2020, p. 73). Essa alternância nas terminologias se tornaria ainda mais acentuada após a publicação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, complementa Moraes (2020).

2.2.1 A Rede Federal

Por meio da assinatura do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, que criava as primeiras 19 Escolas de Aprendizes Artífices em diferentes estados brasileiros, iniciado como um sistema federal de educação profissional primária, o então Presidente da República Nilo Procópio Peçanha dava origem ao que hoje se conhece como Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Colombo, 2020).

Fernandes (2009) complementa:

Vivenciando os avanços e dificuldades da sociedade brasileira do século XX, em 1959, portanto 50 anos após o seu surgimento, a rede é premiada com a transformação das instituições que naquele momento a representavam, em Escolas Técnicas Federais – autarquias com autonomia didática, administrativa e financeira, que se firmaram como referência na qualidade do ensino. Passado mais meio século, no ano do seu centenário, a rede é instituída oficialmente pela Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, publicada no Diário Oficial da União de 30 de dezembro de 2008, no âmbito do sistema federal de ensino, como Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Fernandes, 2009, p. 5).

De acordo com a Lei supracitada, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ou apenas Rede Federal, como também é chamada, representa um marco na expansão, interiorização e diversificação da Educação Profissional e Tecnológica no país (Brasil, 2020b).

A Rede Federal é vinculada ao Ministério da Educação e integra o sistema federal de ensino, buscando potencializar o trabalho que cada região é capaz de ofertar. Foi instituída por um conjunto de instituições, às quais possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, a saber:

- (i) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais);
- (ii) Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;
- (iii) Centros Federais de Educação Tecnológica - Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG);
- (iv) Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; e
- (v) Colégio Pedro II (Brasil, 2020b).

De acordo com Brasil (2020b), a relevância da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é delineada em seu alcance nas camadas sociais mais vulneráveis, abrangendo desde os estudantes da educação básica até os estudantes da educação superior.

A Rede Federal traz consigo uma nova concepção sobre o papel do sistema de ensino federal na oferta pública da Educação Profissional e Tecnológica. Isso se materializa ainda mais no desenho de um novo padrão de instituição, os denominados Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, estruturados a partir dos modelos e experiências dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), das escolas técnicas e agrotécnicas federais e das escolas técnicas vinculadas às universidades federais (Brasil, 2020b).

2.2.2 Os Institutos Federais

Os Institutos Federais (ou simplesmente IFs) foram criados oficialmente pela mesma lei de criação da Rede Federal (Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008) e consistem em instituições de educação superior, básica e profissional, especializadas na oferta de Educação Profissional e Tecnológica. Atuam de forma pluricurricular e possuem estrutura multicampi, ofertando cursos em modalidades diversas de ensino em todos os estados brasileiros (Brasil, 2008a).

Na concepção de Turmena e Azevedo (2017):

o Estado entende os IFs na perspectiva de contribuição para o processo de modernização e desenvolvimento do país, qualificando (neste caso, com a educação profissional e tecnológica) os cidadãos e, conseqüentemente, incluindo-os no mercado de trabalho, levando em conta os arranjos produtivos e os aspectos sociais, culturais e locais. O Estado atende, por um lado, demandas sociais da população, por formação e elevação dos níveis de escolaridade para adquirirem as devidas condições de empregabilidade e, por outro, as demandas do capital que exigem qualificação da mão de obra, objetivando o aumento da produtividade e a elevação das taxas de lucro (Turmena; Azevedo, 2017, p. 1073).

Ao todo são 38 (trinta e oito) Institutos Federais que compõem, em conjunto com outras instituições, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Brasil, 2008a).

De acordo com o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), a Região Nordeste é a detentora do maior número de IFs, possuindo 11 (onze) Institutos Federais espalhados em seus estados. A Região Sudeste possui 9 (nove) Institutos Federais. Outros 7 (sete) IFs estão localizados na Região Norte. Na Região Sul se encontram 6 (seis) Institutos Federais e, por fim, com o menor número, a Região Centro-Oeste contempla 5 (cinco) Institutos Federais (CONIF, 2022).

A seguir, por meio do Quadro 2, é possível visualizar a relação de Institutos Federais da Região Nordeste.

Quadro 2 - Institutos Federais da Região Nordeste

REGIÃO NORDESTE		
Estado	Instituição	Sigla
Bahia	Instituto Federal Baiano	IF Baiano
Alagoas	Instituto Federal de Alagoas	IFAL
Bahia	Instituto Federal da Bahia	IFBA
Ceará	Instituto Federal do Ceará	IFCE
Maranhão	Instituto Federal do Maranhão	IFMA
Paraíba	Instituto Federal da Paraíba	IFPB
Pernambuco	Instituto Federal de Pernambuco	IFPE
Piauí	Instituto Federal do Piauí	IFPI
Rio Grande do Norte	Instituto Federal do Rio Grande do Norte	IFRN
Sergipe	Instituto Federal de Sergipe	IFS
Pernambuco	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	IFSertãoPE

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em dados do CONIF (2022)

Cabe destacar que os estados de Pernambuco e da Bahia possuem, cada um, 2 (dois) Institutos Federais, e cada um dos demais estados da Região Nordeste contempla 1 (um) IF.

Na sequência, através do Quadro 3, é possível verificar a relação de Institutos Federais da Região Sudeste.

Quadro 3 - Institutos Federais da Região Sudeste

REGIÃO SUDESTE		
Estado	Instituição	Sigla
Minas Gerais	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	IF Sudeste MG
Espírito Santo	Instituto Federal do Espírito Santo	IFES
Rio de Janeiro	Instituto Federal Fluminense	IFF
Minas Gerais	Instituto Federal de Minas Gerais	IFMG
Minas Gerais	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	IFNMG
Rio de Janeiro	Instituto Federal do Rio de Janeiro	IFRJ
São Paulo	Instituto Federal de São Paulo	IFSP
Minas Gerais	Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	IFSULDEMINAS
Minas Gerais	Instituto Federal do Triângulo Mineiro	IFTM

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em dados do CONIF (2022)

Nota-se que o maior número de Institutos Federais da Região Sudeste (e do Brasil) fica por conta do Estado de Minas Gerais, com o total de 5 (cinco) IFs. O Estado do Rio de Janeiro possui outros 2 (dois) IFs, ficando com 1 (um) os estados de São Paulo e do Espírito Santo.

O Quadro 4 mostra como estão dispostos os Institutos Federais na Região Norte do Brasil.

Quadro 4 - Institutos Federais da Região Norte

REGIÃO NORTE		
Estado	Instituição	Sigla
Acre	Instituto Federal do Acre	IFAC
Amazonas	Instituto Federal do Amazonas	IFAM
Amapá	Instituto Federal do Amapá	IFAP
Pará	Instituto Federal do Pará	IFPA
Rondônia	Instituto Federal de Rondônia	IFRO
Roraima	Instituto Federal de Roraima	IFRR
Tocantins	Instituto Federal do Tocantins	IFTO

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em dados do CONIF (2022)

Diferente das outras regiões, na Região Norte todos os estados possuem apenas 1 (um) Instituto Federal.

Os Institutos Federais da Região Sul são dispostos no Quadro 5, com destaque para o Estado do Rio Grande do Sul, que possui o maior número de IFs dessa região.

Quadro 5 - Institutos Federais da Região Sul

REGIÃO SUL		
Estado	Instituição	Sigla
Rio Grande do Sul	Instituto Federal Farroupilha	IF Farroupilha
Santa Catarina	Instituto Federal Catarinense	IFC
Paraná	Instituto Federal do Paraná	IFPR
Rio Grande do Sul	Instituto Federal do Rio Grande do Sul	IFRS
Santa Catarina	Instituto Federal de Santa Catarina	IFSC
Rio Grande do Sul	Instituto Federal Sul-rio-grandense	IFSul

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em dados do CONIF (2022)

Por fim, com apenas 5 (cinco) Institutos Federais, sendo 2 (dois) deles no Estado de Goiás, o Quadro 6 traz a relação de IFs da Região Centro-Oeste.

Quadro 6 - Institutos Federais da Região Centro-Oeste

REGIÃO CENTRO-OESTE		
Estado	Instituição	Sigla
Goiás	Instituto Federal Goiano	IF Goiano
Brasília - DF	Instituto Federal de Brasília	IFB
Goiás	Instituto Federal de Goiás	IFG
Mato Grosso do Sul	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	IFMS
Mato Grosso	Instituto Federal de Mato Grosso	IFMT

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em dados do CONIF (2022)

Como visto, os Institutos Federais possuem grande capilaridade na sua forma de atuação. Cada um dos IFs citados acima possui inúmeros *campi* espalhados em sua região.

A Figura 6, logo abaixo, mostra como se encontrava o cenário de todas essas unidades em 2018, com destaque para a Região Nordeste, que já apresentava mais de 200 (duzentas) unidades em funcionamento no referido ano.

Figura 6 - Unidades do Instituto Federal em 2018



Fonte: CONIF (2022, p. 6)

De acordo com a legislação, os IFs possuem natureza jurídica de autarquia e são detentores de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Possuem o compromisso de oferecer educação gratuita a jovens e adultos e viabilizar o acesso de seu público ao meio científico e tecnológico, ofertando ensino de qualidade, pesquisa aplicada, inovação e extensão tecnológica (Brasil, 2008a).

No âmbito dos Institutos Federais são ofertados cursos técnicos, cursos superiores e pós-graduações em diversas áreas do conhecimento, além de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) voltados para a qualificação profissional dos trabalhadores. Os IFs se destacam ainda em razão de seu potencial inclusivo (principalmente através de unidades implantadas em áreas de difícil acesso), capacidade de atuação em rede, oferta de cursos voltados ao atendimento dos arranjos produtivos locais e criação de políticas para fomento de pesquisa e extensão tecnológica (Brasil, 2020b).

De acordo com Brasil (2020a), são mais de 74 (setenta e quatro) mil servidores e quase 1 (um) milhão de matrículas compondo os Institutos Federais, através de uma estrutura organizacional dividida entre *campi* e reitoria, em que se tem a última atuando como órgão executivo, por intermédio de 1 (um) Reitor, 5 (cinco) Pró-Reitores e diversos diretores de áreas.

A proposta orçamentária anual é identificada para cada *campus* e reitoria (com exceção da parte de pessoal), dando certa autonomia para que todas as unidades dos Institutos Federais possam atuar em consonância com sua realidade local.

Diante de todo esse contexto, é possível identificar a importância da atuação dos IFs e sua significativa contribuição para a educação, sobretudo num cenário tão competitivo como o atual, em que o conhecimento é um pré-requisito para qualquer seleção (Gissoni; Simioni, 2024). Nessa linha, Ortigara (2021, p. 108) afirma que os Institutos Federais, inclusive em razão da abrangência geográfica que eles alcançam, significam uma tendência para a mudança no rumo das funções do Estado, haja vista que “essas novas instituições assumiram a função de elementos do Estado para a implantação de uma política pública, neste caso, a política para educação profissional”.

2.3 Indicadores educacionais

Medir, sobretudo no contexto educacional, pode ser fundamental para garantir uma boa gestão. “É complexo administrar e melhorar os resultados daquilo que não se mede, e o ato de medir pode se tornar mais simples quando se faz uso de indicadores” (Gissoni; Simioni, 2024, p. 248).

Para Bottani (1998):

os indicadores são sinais que chamam a atenção sobre determinados comportamentos de um sistema. A temperatura do corpo é um indicador do estado de saúde do paciente. *Down Jones* é um indicador da evolução da bolsa de Nova York e, de modo mais geral, da economia americana. Os indicadores de ensino deveriam funcionar do mesmo modo e dar, assim, uma informação precisa e aceitável sobre o estado de saúde dos sistemas escolares e sobre os resultados dos investimentos educacionais (Bottani, 1998, p. 24).

Na visão de Minayo (2009):

a definição do termo 'indicador', do ponto de vista científico, varia pouco de um autor para outro. Em geral, os pesquisadores consideram que os indicadores constituem parâmetros quantificados ou qualitativos que servem para detalhar se os objetivos de uma proposta estão sendo bem conduzidos (avaliação de processo) ou foram alcançados (avaliação de resultados). Como uma espécie de sinalizadores da realidade, a maioria dos indicadores dá ênfase ao sentido de medida e balizamento de processos de construção da realidade ou de elaboração de investigações avaliativas (Minayo, 2009, p. 84).

Além disso, para que realmente tenham utilidade, os indicadores precisam conter “temporalidade, normalização, atenção à mesma especificação ou forma de medida, além de produção regular ao longo do tempo” (Verhine; Dantas; Souza, 2024, p. 7).

Pela ótica das políticas públicas, de acordo com Brasil (2010, p. 21), os indicadores são “instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade, tornando operacional a sua avaliação”.

Brasil (2009, p. 13), de forma mais abrangente, explica que:

os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. Assim sendo, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

No âmbito educacional, de acordo com Schwartzman (1994) e Borges (2018), dentre os vários tipos de indicadores existentes, os indicadores de desempenho têm sido os mais comuns, especialmente quando a educação é analisada sob uma perspectiva econômica, sendo vista como um processo produtivo. Nessa abordagem, discutem-se conceitos como custos, processos, produtos e serviços. Segundo Borges (2018, p. 121), “no caso brasileiro, as principais fontes para a construção de indicadores têm sido os dados educacionais fornecidos por programas, censos e pelas avaliações em larga escala”.

Na concepção de Moraes *et al.* (2018, p. 5):

A iniciativa de tornar mais eficiente a gestão pública através da proposição de indicadores de desempenho é elogiável. Um conjunto bem organizado de indicadores potencializa as chances de sucesso na implementação de políticas públicas, diminuindo o peso das decisões discricionárias em detrimento de diagnósticos sociais mais bem respaldados tecnicamente e comprometidos com o bom uso do recurso público.

Para Freitas (2005), não se trata apenas de valores ou resultados numéricos que os indicadores podem constituir. O autor explica que os indicadores educacionais precisam ser uma “construção social que se legitima e se desenvolve no interior da instituição escolar e têm seu lugar natural no curso da avaliação institucional, induzida e acompanhada pelas políticas públicas” (Freitas, 2005, p. 922).

Os indicadores fornecem aos gestores das instituições de ensino informações importantes no processo de tomada de decisões, além de demonstrar em que medida os objetivos educacionais estão sendo alcançados (Borges, 2018). Zago *et al.* (2013, p. 2) ressaltam que os indicadores educacionais servem ainda de “subsídio para a formulação de políticas públicas na área da educação por aqueles que têm a faculdade de implementá-las”. Nessa mesma linha, segundo Klein (1997, p. 495), analisar os resultados gerados pelos indicadores educacionais é “fundamental para o diagnóstico e planejamento do sistema educacional”.

Entretanto, a correta interpretação dos indicadores educacionais não é algo tão simples e exige grande atenção por parte dos responsáveis. Essa dificuldade se dá, segundo Schwartzman (1994), devido ao fato de que nem sempre são utilizados indicadores realmente capazes de medir exatamente aquilo a que se propõe. Schwartzman (1994) exemplifica:

[...] quando queremos saber a qualidade de um curso de graduação, geralmente não temos aquelas informações diretas que gostaríamos, como a taxa de absorção dos egressos ou teses que meçam o crescimento do conhecimento dos alunos ao longo do curso. Ao invés, procuramos variáveis tais como qualificação de professores, equipamentos disponíveis e outros que julgamos estarem correlacionados à qualidade do curso (Schwartzman, 1994, p. 7).

Segundo Barros e Vieira (2021), os sistemas de ensino no Brasil consideram as melhorias em seus indicadores de desempenho escolar como um de seus principais desafios. Ademais, de acordo com as autoras, os indicadores

educacionais são diagnosticados, atualmente, não só em avaliações nacionais, como também em avaliações internacionais.

Atento a essas questões, o TCU tem se preocupado em estimular e acompanhar suas unidades jurisdicionadas no que se refere a vários tipos de indicadores (conforme já mencionado no decorrer desta pesquisa). A exemplo disso, o Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão nº 2.267, determinou às Instituições da Rede Federal que incluíssem em seu relatório de gestão um conjunto de indicadores e a análise sobre os dados gerados por eles. Caberia então, à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC), com base em um exame consolidado das informações apresentadas pelas Instituições da Rede Federal, a apreciação crítica sobre a evolução desses indicadores. Isso possibilitaria o acompanhamento e a avaliação das ações desenvolvidas pela Rede Federal, constituindo-se em uma importante ferramenta para gestores, professores, pesquisadores e alunos (Gissoni; Simioni, 2024).

Anualmente, os referidos indicadores supracitados, conhecidos como indicadores de gestão, são disponibilizados na Plataforma Nilo Peçanha (PNP), traduzindo-se em informações e estatísticas importantes para a avaliação do desempenho das instituições da Rede Federal.

2.3.1 Plataforma Nilo Peçanha

Desde o final de 2008, quando foi instituída a Rede Federal, a atenção voltada para a produção de estatísticas da Educação Profissional e Tecnológica, assim como a análise dos dados captados, tem crescido consideravelmente. E em relação à importância desses levantamentos estatísticos, Moraes *et al.* (2018) discorrem:

No tocante às preocupações mais estritamente pedagógicas, as produções estatísticas podem auxiliar as instituições que compõem a Rede na tarefa de analisar seus processos escolares, construindo conhecimento, por exemplo, a respeito da qualidade educacional dos cursos e de seus graus de inclusão social. Pode, ainda, de maneira objetiva, mensurar as taxas de evasão escolar, variável historicamente crítica na Rede Federal. Além disso, os levantamentos estatísticos nos permitem avaliar se os objetivos e

finalidades legalmente previstos para a Rede Federal estão sendo cumpridos (Moraes *et al.*, 2018, p. 5).

Uma avaliação superficial poderia supor que tais estatísticas são obtidas facilmente pelos censos educacionais brasileiros, produzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Apesar de toda a qualidade reconhecidamente contida nos instrumentos de coleta de dados utilizados pelo INEP, de acordo com Moraes *et al.* (2018, p. 5), é necessário aceitar que as “complexas e diversificadas oferta e dinâmica escolar da Rede Federal não podem ser representadas a contento pela compatibilização entre o Censo Escolar e o Censo da Educação Superior”.

Para Moraes *et al.* (2018), a explicação acerca desse impedimento possui três itens fundamentais. O primeiro deles se refere à metodologia de contagem utilizada pelos dois censos. Segundo os autores, por se tratar de metodologias diferentes, não seria adequado somar os seus resultados. Moraes *et al.* (2018) explicam:

O pesquisador em educação que observar além das tabelas publicadas nas sinopses estatísticas do INEP, dedicando-se à leitura dos glossários, questionários e manuais dos censos, irá perceber que os Censos não compartilham da mesma metodologia de contagem e classificação. As datas de referência, a forma de coleta e as redes de atores envolvidos são diferentes. Nem mesmo as categorias de contagem são compartilhadas entre eles. Exemplificando, para facilitar a compreensão da dimensão do problema que envolve a união entre estas bases de dados, podemos afirmar que uma matrícula para o Censo Escolar não significa a mesma coisa que uma matrícula para o Censo da Educação Superior (Moraes *et al.*, 2018, p. 5).

O segundo motivo, segundo Moraes *et al.* (2018), é que o Censo Escolar não contabiliza, no ano de referência, os alunos que ingressam nos cursos técnicos no segundo semestre. Os autores esclarecem:

Diferentemente do que ocorre no Ensino Básico, dito regular, nos cursos técnicos é muito frequente a oferta de turmas que iniciam suas atividades no segundo semestre do ano letivo, tal qual ocorre na Educação Superior. Uma vez que o conceito de matrícula utilizado no Censo Escolar diz respeito aos alunos matriculados na última 4ª feira do mês de maio, os estudantes ingressantes no 2º semestre não têm suas matrículas contabilizadas no ano de referência (Moraes *et al.*, 2018, p. 5).

Por fim, o terceiro item diz respeito às contagens, que não contemplam a oferta dos Cursos de Qualificação Profissional e de Pós-Graduação. Moraes *et al.* (2018, p. 5-6) explicam:

No que tange à EPT, o Censo Escolar coleta apenas os dados dos alunos matriculados nos cursos técnicos de nível médio, enquanto os dados do Censo da Educação Superior apresentam o conjunto dos cursos superiores sequenciais e de graduação. Assim, ainda que compatibilizássemos as estatísticas dos dois Censos, ignoraríamos as matrículas nos cursos de Qualificação Profissional (Formação Inicial e Continuada – FIC) regulares e nas pós-graduações *lato e stricto sensu*.

Moraes *et al.* (2018) esclarecem que os três motivos citados acima impedem que a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação forneça respostas às determinações estatísticas impostas por instrumentos normativos legais. Tais dificuldades levaram à concepção de um novo processo de levantamento de estatísticas educacionais. Em razão da necessidade de constituir um banco de dados que estejam reunidas as informações essenciais para o monitoramento dos indicadores definidos pela SETEC/MEC e pelo TCU, surge então, a Plataforma Nilo Peçanha.

Instituída oficialmente pela Portaria SETEC nº 1, de 3 de janeiro de 2018, a Plataforma Nilo Peçanha tem sido o sistema responsável pela coleta, validação e disseminação dos dados oficiais da Rede Federal (Brasil, 2018b).

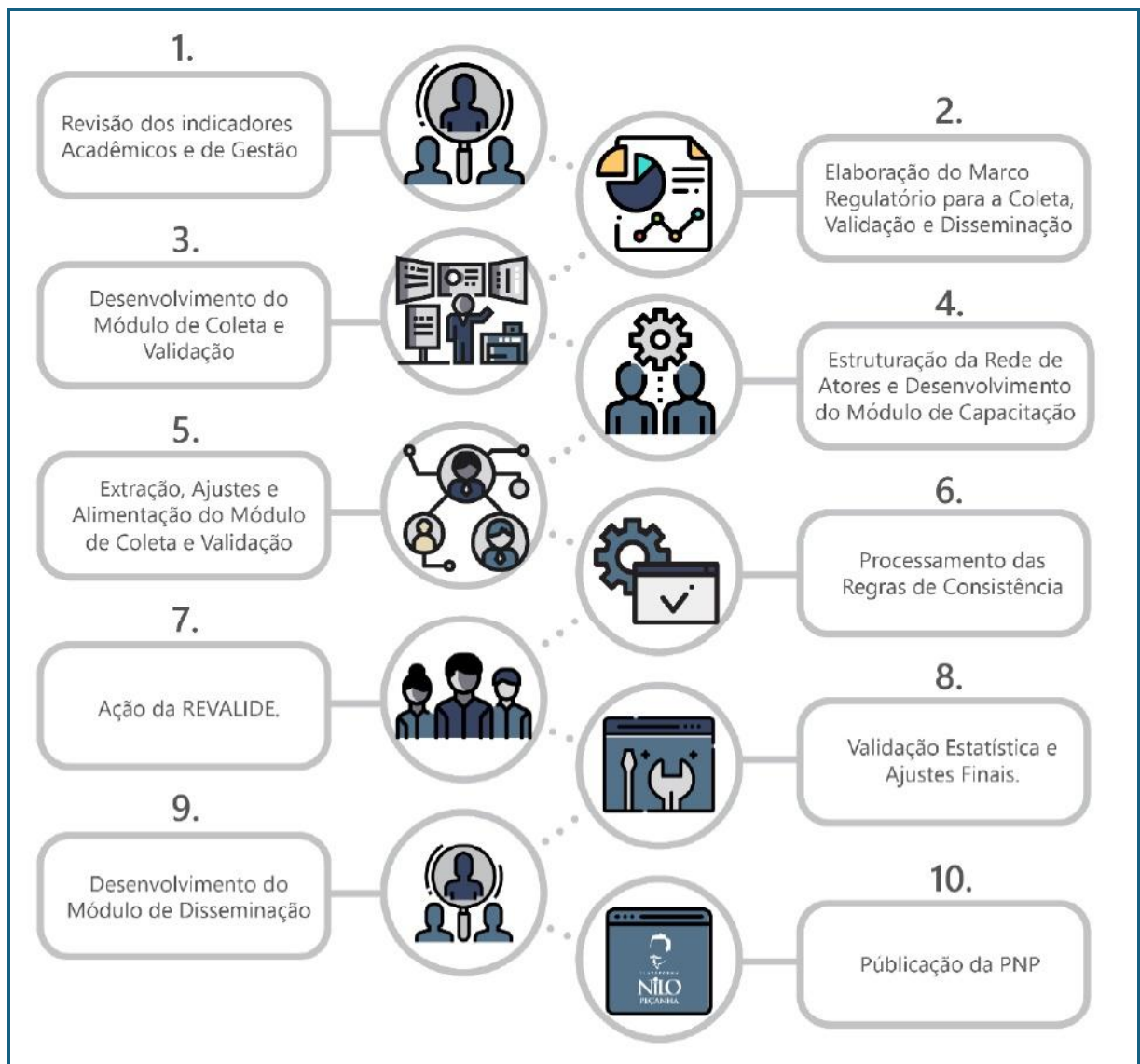
A PNP é alimentada com informações do Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC), do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) e do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), fontes de dados confiáveis para a formação dos indicadores (Oliveira, 2018). Ademais, a Plataforma está baseada e se utiliza da Rede de Coleta, Validação e Disseminação das Estatísticas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (REVALIDE) “para reunir informações acadêmicas e administrativas de todas as unidades da Rede” (Moraes *et al.*, 2018, p. 6).

Em resumo, a Plataforma Nilo Peçanha reúne dados relativos aos cursos, corpo docente, discente e técnico-administrativo da Rede Federal, além de dados financeiros (Brasil, 2020a).

A etapa da coleta de dados, segundo Moraes *et al.* (2018, p. 7), “envolve a criação de formulários (eletrônicos ou não) especificamente construídos para o

registro das informações”. Na sequência, para assegurar a confiabilidade da produção, os dados coletados devem ser submetidos a uma etapa de validação, com o objetivo de qualificar as informações. Finalmente, após cumpridas todas as etapas anteriores, chega-se à fase de disseminação dos resultados obtidos, por meio da qual são empregadas diversas técnicas e meios de divulgação (Moraes *et al.*, 2018). E para que a Plataforma Nilo Peçanha fosse de fato implementada e pudesse cumprir o seu papel, foi necessário seguir um fluxo orientado de atividades, demonstrado na Figura 7, abaixo:

Figura 7 - Fluxo simplificado do processo de implementação da PNP



Fonte: Moraes *et al.* (2018, p. 8)

2.3.2 O índice de eficiência acadêmica

Além dos índices de governança, as instituições públicas de ensino possuem também indicadores que auxiliam na medição da sua eficiência e efetividade, chamados de indicadores acadêmicos. Através da Portaria nº 90, de 16 de abril de 2014, o TCU definiu, dentre o conjunto de indicadores de gestão, quais seriam os indicadores de cunho acadêmico, a saber:

- (i) Relação de Inscritos por Vagas (RIV) - relação entre o número de inscritos e vagas nos processos seletivos;
- (ii) Relação de Ingressantes por Matrículas (RIM) - porcentagem de ingressantes entre o total de matrículas;
- (iii) Relação de Concluintes por Matrículas (RCM) - porcentagem de formados entre o total de matrículas;
- (iv) Eficiência Acadêmica de Concluintes (EAC) - proporção de concluintes frente ao total de matrículas finalizadas na instituição, seja por conclusão ou por evasão;
- (v) Retenção do Fluxo Escolar (RFE) - porcentagem de matrículas que se encontraram retidas pelo menos um dia no ano de referência; e
- (vi) Relação de Alunos por Professor (RAP) - relação entre matrículas equivalentes e professores equivalentes (Brasil, 2014b).

Para Gissoni e Simioni (2024, p. 250), os indicadores acadêmicos se posicionam como “atribuições de valor a objetivos ou situações que servem para embasar a análise dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão, viabilizando ainda um estudo comparativo de diversas organizações”, sobretudo daquelas que atuam em áreas similares. Na visão de Zago (2013), a tendência é que os indicadores acadêmicos tenham cada vez mais um papel de destaque na avaliação e na definição de políticas públicas no âmbito educacional, sobretudo se o foco for a qualidade do ensino.

Dentre os indicadores acadêmicos citados, há de se destacar um de enorme relevância. Por envolver questões-chave quando o assunto é educação, tais como quantidade de matrículas, além de taxas de retenção, evasão e conclusão de curso, o índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes se torna crucial para a avaliação da eficácia das instituições de ensino, tanto em termos de gestão interna quanto para a percepção externa no que se refere à qualidade da instituição.

De acordo com Moraes *et al.* (2018), o índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes tem como uma de suas características ser um indicador 'por ciclo'. Isso faz com que esse índice se diferencie de outros indicadores semelhantes, já que não trabalha com base nos dados estatísticos do ano de referência, analisando, pois, os dados coletados por 'ciclos de matrícula'. Moraes *et al.* (2018) complementam:

Um ciclo de matrícula envolve a oferta de um curso com uma carga horária definida, com mesma data de início e mesma previsão de término visando englobar um conjunto de matrículas de alunos para obtenção de uma mesma certificação ou diploma. A análise dos indicadores 'por ciclo' será realizada considerando a situação de matrícula dos alunos com fim de ciclo previsto para o ano anterior ao de referência (Moraes *et al.*, 2018, p. 19).

Moraes *et al.* (2018) exemplificam: um determinado curso com duração prevista para 4 anos teve 40 ingressantes em janeiro de 2013, portanto, o seu ciclo foi encerrado em dezembro de 2016. Assim sendo, o método e análise da Plataforma Nilo Peçanha prevê que “em 31/12/2017 (um ano após o término do ciclo iniciado em 2013) seja realizado o levantamento da situação de matrícula dos 40 alunos ingressantes em janeiro de 2013” (Moraes *et al.*, 2018, p. 22).

O índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes é um indicador que mensura a proporção de concluintes em relação ao total de matrículas finalizadas em uma instituição de ensino (Brasil, 2014b). Todavia, é importante ressaltar que os alunos matriculados que se evadem do curso, também entram no cálculo.

Gissoni e Simioni exemplificam:

Se em um determinado ano a instituição contou com 1.000 matrículas realizadas, porém, 500 desses alunos matriculados se evadiram e somente 500 concluíram o curso, significa dizer que o índice de eficiência acadêmica dessa instituição foi de apenas 50% (Gissoni; Simioni, 2024, p. 249).

Apesar de correto e bastante esclarecedor, o exemplo dado por Gissoni e Simioni (2024) não considerou a quantidade ou porcentagem de alunos retidos.

Moraes *et al.* (2018) explicam que a análise do índice de EAC de um determinado ciclo poderá considerar cada estudante em três diferentes situações de matrícula, a saber: evadido, retido ou concluinte.

O Quadro 7, a seguir, ilustra e explica cada um desses enquadramentos:

Quadro 7 - Situações de matrícula por ciclo

SITUAÇÃO DE MATRÍCULA	CONCEITO
Evadido	Aluno que perdeu o vínculo com a instituição antes da conclusão do curso.
Retido	Aluno que permaneceu matriculado por período superior ao tempo previsto para a integralização do curso.
Concluinte	Aluno formado ou integralizado em fase escolar, sendo: Formados: Alunos que concluíram com êxito todos os componentes curriculares do curso, fazendo jus à certificação. Integralizados em fase escolar: Alunos que concluíram a carga horária das unidades curriculares de um curso, mas ainda não podem receber a certificação por não terem concluído componentes curriculares como estágio, extensão obrigatória, TCC, ENADE, etc.

Fonte: Adaptado de Moraes *et al.* (2018)

Segundo Moraes *et al.* (2018, p. 21), o cálculo do índice de EAC deve avaliar a “capacidade da Rede Federal de atingir os resultados previstos em termos de estudantes certificados ou com potencial de certificação em relação à quantidade total de matrículas considerando um determinado ciclo de matrículas”, sendo fundamental incluir, além dos dados de evasão e conclusão, a quantidade de alunos retidos, pois, embora estejam nessa condição, esses estudantes “também poderão concluir seus estudos com êxito, fazendo jus à certificação” (Moraes *et al.*, 2018, p. 22).

Todavia, para o cálculo do índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes, a quantidade de alunos retidos não é considerada em sua totalidade. Moraes *et al.* (2018, p. 22) explica que “a PNP estabelece uma parcela de provável conclusão dos

alunos que ainda estão retidos, estabelecida pela proporcionalidade entre os atuais índices de conclusão e evasão”.

A título de exemplo, se em um determinado curso em que ingressaram 40 estudantes, dos quais, no momento da análise do índice de EAC, 50% (20 alunos) foram considerados concluintes, 20% (8 alunos) foram dados como evadidos e 30% (12 alunos) como retidos, o cálculo seria realizado incluindo, por meio de uma projeção, uma parte de alunos retidos como possíveis concluintes. Moraes *et al.* (2018) esclarecem que para realizar esta projeção, a Plataforma Nilo Peçanha identifica qual a porcentagem de concluintes em relação à somatória de concluintes e evadidos, criando assim um “ponderador que busca projetar o percentual de retidos que provavelmente concluirão seu curso”, e em seguida, multiplica essa porcentagem pela quantidade de retidos (Moraes *et al.*, 2018, p. 22).

Portanto, considerando o exemplo acima, têm-se como ponderador 71,4%.

Esta lógica dedutiva defende que: se 71,4% do total de não retidos concluiu o curso com êxito, é razoável prever que o mesmo percentual dos atualmente retidos também concluirão o curso com êxito, logo, 8,5 dos 12 alunos retidos (71,4%) serão incluídos na ‘eficiência acadêmica’ uma vez que embora não figurem como concluintes no Ano de Referência, também não figuram como evadidos e por isto podem concluir o curso com êxito (Moraes *et al.*, 2018, p. 23).

Assim sendo, o cálculo final do índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes é realizado dividindo-se a quantidade de alunos concluintes (incluindo parte dos alunos retidos) pela quantidade total de matrículas (concluintes, evadidos e retidos), e sua fórmula matemática ficaria da seguinte forma:

$$EAC(\%) = \left[\frac{\text{Concluintes} + \left(\frac{\text{Concluintes}}{\text{Concluintes} + \text{Evadidos}} \right) \times \text{Retidos}}{\text{Concluintes} + \text{Evadidos} + \text{Retidos}} \right] \times 100$$

Segundo Lopes e Araújo (2020), um dos principais objetivos das instituições de ensino está relacionado com a permanência e o êxito de seus estudantes. E não por acaso, o alcance desse objetivo está intimamente ligado com bons índices de eficiência acadêmica. Ademais, para os autores, o índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes é um indicador altamente relevante e que possui como parâmetro, meta e estratégias baseadas na Lei nº 13.005, de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação.

Nessa mesma linha, Gissoni e Simioni (2024) explicam que, por considerar a proporção de alunos que concluem o curso diante do número total de matrículas realizadas, o índice de EAC se torna essencial na avaliação do desempenho das instituições de ensino, sobretudo no âmbito dos Institutos Federais, e reforçam: “essa eficiência está intrinsecamente ligada à capacidade da instituição de atingir seus objetivos educacionais de maneira eficaz, utilizando recursos de forma otimizada” (Gissoni e Simioni, 2024, p. 250).

Não obstante, o Índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes não traz, ainda, uma questão primordial que vem sendo tratada no âmbito educacional: a equidade (Brasil, 2014a, 2024a). O ideal seria que o índice de EAC tivesse a capacidade de avaliar se a equidade e a atenção à diversidade populacional estão sendo observadas dentro de cada grupo de alunos (evadidos, retidos e concluintes). Em outras palavras, o índice de EAC deveria ser capaz de responder, por exemplo, se os alunos com vantagens socioeconômicas e aqueles mais vulneráveis socioeconomicamente se encontram em proporções igualitárias, tanto no grupo de concluintes, como também nos grupos de evadidos e retidos. O mesmo para questões de diversidades culturais, regionais, étnico-raciais, linguísticas, de gênero, entre outras. Isso porque no escopo das instituições de ensino, tem sido cada vez mais importante compreender as desigualdades existentes para então avaliar a real qualidade e eficiência da educação ofertada.

2.4 Revisão de literatura

Este subcapítulo busca apresentar o estado da arte acerca do que já foi pesquisado sobre o assunto em questão. O levantamento do material foi realizado por intermédio do Google Acadêmico, relacionando os estudos mais recentes que tratam do tema, delimitando-se para tanto, uma “janela” temporal de publicações de 10 (dez) anos (de 2015 a 2024). Embora seja uma revisão de literatura sumária, observa-se a existência de vários trabalhos sobre governança, gestão, índices e indicadores. São diversas abordagens e ideias que puderam, inclusive, subsidiar a presente pesquisa, abrindo novos horizontes a serem estudados e aprofundados. No

decorrer deste levantamento foi possível perceber diferentes direcionamentos, sendo alguns voltados para a governança e gestão, outros para os indicadores e outros relacionando diferentes variáveis.

Especificamente sobre governança e gestão, Oliveira (2017) desenvolveu um instrumento de avaliação da governança organizacional para o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Após análise das entrevistas, a autora observou a predominância da categoria Gestão Estratégica, seguida por Pessoas e, por último, *Accountability*, e como resultado, foi apresentado ao final, o Questionário de Avaliação da Governança Organizacional do INEP.

Pires (2017), por intermédio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, analisou a perspectiva dos agentes de governança e a percepção dos *stakeholders* de uma unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) sobre as práticas de Governança Corporativa, tomando por base os mecanismos de liderança, estratégia e controle defendidos pelo TCU. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores (agentes de governança) e os professores, técnicos administrativos e alunos (*stakeholders*) da unidade pesquisada. O estudo identificou o atendimento parcial das recomendações do TCU em relação à governança.

Santos, Braga e Guimarães-Iosif (2016) analisaram a emergência do tema governança e gestão na literatura internacional e nacional e investigaram o seu uso nas pesquisas em educação no Brasil. As autoras concluíram que, apesar de ser um campo de estudos considerado ainda incipiente, “as pesquisas sobre o tema revelam-se fundamentais para a compreensão das mudanças ocorridas no papel do Estado na gestão de suas políticas a partir da década de 1990” (Santos; Braga; Guimarães-Iosif, 2016, p. 661).

Em um estudo sobre governança pública, Teixeira *et al.* (2018) relacionaram as práticas de estratégia com a realidade da gestão em instituições federais de ensino superior do Nordeste, procurando identificar os mecanismos e atores envolvidos na concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica destas organizações. Os autores obtiveram resultados que apontaram que a maior parte das instituições estudadas possibilitam o acesso de diversos atores na formulação do planejamento estratégico, no entanto as metas estabelecidas não são monitoradas, o que, de certa forma, torna as instituições frágeis.

Outros dois trabalhos de destaque foram publicados por Pascoal e Oliveira (2019) e por Aquino (2020). Pascoal e Oliveira (2019) investigaram as práticas de governança e gestão públicas adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira (APFB), aplicando um questionário em 372 (trezentos e setenta e dois) de seus órgãos. As autoras concluíram que os órgãos públicos da APFB estão iniciando a adoção de melhores práticas de governança e gestão, precisando avançar mais. Já Aquino (2020) objetivou, através da aplicação de um questionário junto a 36 (trinta e seis) Institutos Federais, identificar suas dificuldades e apoiar a implementação da governança corporativa nestas instituições. Ao final, o autor realizou propostas de processos com foco na efetividade, transparência e integração de informações.

Em sua pesquisa, Santos e Souza (2022) analisaram os fundamentos da governança nas universidades públicas federais e fizeram um levantamento acerca dos resultados que elas apresentaram em uma das avaliações realizadas pelo Tribunal de Contas da União. A metodologia utilizada pelas autoras teve abordagem quanti-qualitativa, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados demonstraram que a governança pública é um tema recente e com poucas análises investigativas. Segundo as autoras, as universidades públicas federais, considerando especificamente a avaliação de governança e gestão públicas do TCU, ainda apresentam resultados insatisfatórios.

Em se tratando de indicadores, Souza (2018) realizou um estudo no Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) e verificou a utilização de indicadores de desempenho na estratégia de gestão administrativa e financeira da referida Instituição. O estudo investigou o período de 2009 até 2016, chegando ao reconhecimento de que os indicadores institucionais foram incluídos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMG somente após o ano de 2014.

Outros dois autores também realizaram estudos importantes sobre indicadores. Oliveira (2018) avaliou qual o impacto da expansão do Instituto Federal de São Paulo (IFSP) em cada uma de suas 3 (três) fases, nos 12 (doze) indicadores de gestão exigidos pelo TCU e Rigoni (2019) buscou compreender se os relatórios de gestão dos IFs possuem o nível de transparência necessário para promoverem *accountability* ou apenas caracteriza o cumprimento de formalidade legal. Os

resultados obtidos sugerem que os referidos indicadores do TCU não estão relacionados ao processo de tomada de decisão dos Institutos Federais.

Por fim, o terceiro direcionamento percebido entre os trabalhos levantados foi o estudo das relações entre variáveis distintas, como é o caso do trabalho de Costa *et al.* (2018), que por meio de entrevistas semiestruturadas com os principais gestores da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), identificou relações entre os mecanismos de governança pública do TCU e a implementação de uma gestão de processos no âmbito desta Instituição.

Teles (2022), por sua vez, analisou a relação existente entre a governança pública e a eficiência na gestão de recursos federais nos municípios brasileiros no ano de 2021. Segundo o autor, o estudo apontou um grau de correlação significativa entre as variáveis estudadas.

Pieroni (2023) apresentou uma análise sobre o modelo de governança pública praticado na Advocacia Geral da União (AGU) e sua influência para o fortalecimento da gestão estratégica, constatando, ao final do estudo, que a governança corporativa da AGU evoluiu no período de 2017 a 2021, passando do nível inicial ao nível intermediário, corroborando assim com a percepção interna de que seu sistema de governança corporativa contribui para o fortalecimento da estratégia institucional.

Dombroski, Santos e Voese (2019) analisaram a relação entre os indicadores de gestão propostos pelo TCU para as Instituições Federais de Ensino Superior com os *rankings* 'Índice Geral de Cursos' (IGC) e 'Ranking Universitário da Folha' (RUF), no período entre 2013 e 2017. Para a análise foram selecionadas 52 (cinquenta e duas) instituições e entre os resultados encontrados pode-se destacar que alguns indicadores de gestão são variáveis explicativas tanto do RUF quanto do IGC. Já Matsumoto *et al.* (2019) analisaram, nos Institutos Federais da Região Nordeste, entre os anos de 2012 e 2016, a correlação entre a eficiência acadêmica e os demais indicadores de gestão estabelecidos pelo TCU, não encontrando ao final, ao menos na amostra analisada, relação entre estas variáveis.

Viotto e Nascimento (2024) analisaram em seu estudo se o nível de governança das universidades públicas federais sofre algum tipo de influência de variáveis socioeconômicas dos ambientes em que estão inseridas. Por meio de uma abordagem descritiva, documental e quantitativa, e tendo como variável dependente

o iGG e independentes a VAR_PIB, o ISS, o IDHM, o IGC e o Índice Gini, os autores encontraram como resultado uma fraca correlação. Ademais, a pesquisa dos autores apontou que o iGG é influenciado pelo ambiente (UF e Região).

Dentre os estudos levantados nesta pequena revisão de literatura, o que mais se assemelha à presente pesquisa foi realizado por Oliveira, Salgado, Aschar e Silva (2022). No referido estudo, os autores objetivaram analisar as relações entre a governança pública das universidades federais e os seus respectivos desempenhos acadêmicos. Apesar de alguns estudos indicarem que existe relação de causalidade entre essas variáveis, não foi isso que os resultados da pesquisa de Oliveira *et al.* (2022) mostraram. Segundo os autores, “a falta de consistência interna de alguns construtos pode levar a concluir sobre a existência de relações causais” (Oliveira *et al.*, 2022, p. 1). A base de dados utilizadas pelos autores foram provenientes dos indicadores de governança do TCU (ciclo 2018) e dos indicadores de desempenho acadêmico das universidades (também referentes a 2018), obtidos no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC). De uma forma geral, os resultados da pesquisa, segundo os autores, mostraram que não há qualquer relação direta entre o iGG e o desempenho acadêmico das instituições “em razão do que se acredita que haja uma necessidade de adequar o instrumento utilizado para a realidade das universidades federais brasileiras” (Oliveira *et al.*, 2022, p. 1).

Outros dois estudos se aproximam bastante da pesquisa em questão e foram realizados por Lobato e Andrade (2019) e por Martins *et al.* (2020). Através de entrevistas com os gestores de 4 (quatro) universidades que apresentaram à época melhores indicadores de desempenho e de qualidade, Lobato e Andrade (2019) verificaram a importância destes indicadores para o processo de governança nas universidades federais brasileiras. Como resultado, perceberam que a governança influencia sobremaneira a forma pela qual a gestão conduz seus trabalhos, pois as gestões com maior maturidade no processo de governança compreendem melhor a importância dos indicadores, utilizando-os de forma estratégica. Já Martins *et al.* (2020), por intermédio de um estudo quantitativo, investigaram a existência de relação entre a governança das universidades federais brasileiras e o valor público entregue à sociedade (valor público esse representado pela qualidade do ensino, pesquisa, extensão e inovação). O estudo se deu através da observação das variáveis dos indicadores de desempenho da educação superior no Brasil e o Índice

Integrado de Governança e Gestão Públicas, sendo evidenciada, ao final, uma fraca correlação entre as variáveis estudadas.

De uma maneira geral, os normativos sobre governança e gestão instituídos pelo governo federal, assim como os levantamentos anuais realizados pelo TCU, são relativamente recentes, tornando oportuna a realização de pesquisas nessa área de atuação. Além disso, os estudos já realizados apresentam lacunas a serem exploradas e questões possíveis de se aprofundar. Alguns estudos quantitativos, por exemplo, poderiam apresentar resultados distintos em uma abordagem qualitativa. Da mesma forma, destaca-se que os indicadores das universidades federais não são idênticos aos indicadores dos Institutos Federais e o tamanho da amostragem escolhida também pode influenciar no resultado da pesquisa. Diante disso, é possível afirmar que os estudos já realizados puderam subsidiar a presente pesquisa, sem, contudo, retirar o ineditismo e o caráter particular que ela apresenta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo está subdividido em quatro partes e aborda o tipo de pesquisa e de investigação deste trabalho, define o objeto de estudo e especifica como ficou definido o universo amostral da pesquisa. Traz também quais foram os procedimentos utilizados para a realização da coleta de dados e, por fim, esclarece acerca da análise e interpretação dos dados coletados.

3.1 Tipo de pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi desenvolvida, em sua essência, por meio de uma abordagem quantitativa. Todavia, para compreender de maneira ampla e abrangente o objeto estudado, foram utilizados também alguns procedimentos de cunho qualitativo. Isso porque a combinação de diferentes tipos de metodologias depende, em geral, dos objetivos do trabalho.

A aplicação de algumas ferramentas estatísticas, sobretudo a utilização do *software jamovi*, buscando relacionar os dados necessários para posterior análise, fizeram parte da etapa quantitativa da pesquisa.

De acordo com Fonseca (2002), a abordagem quantitativa faz uso da linguagem matemática para desenvolver e apresentar as causas de um fenômeno e as possíveis relações entre variáveis distintas. Segundo Silva e Menezes (2001), a abordagem quantitativa demanda a utilização de recursos e técnicas estatísticas, partindo do pressuposto de que é possível quantificar todos os elementos. Isso implica traduzir opiniões e informações em números, possibilitando a classificação e análise desses dados.

Para Marconi e Lakatos (2003), a aplicação de processos estatísticos viabiliza a obtenção de representações simplificadas de conjuntos complexos, permitindo verificar se essas simplificações têm conexões entre si. Esse procedimento possibilita a formulação de generalizações acerca da natureza, ocorrência ou significado desses conjuntos.

No que se refere aos aspectos qualitativos, os procedimentos de desenvolvimento do estudo se deram através de pesquisa bibliográfica e análise documental, com o intuito de tomar conhecimento dos dados, aprofundar as teorias e se familiarizar com o tema.

Marconi e Lakatos (2003) explicam que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida baseada em material já elaborado, abrangendo a produção literária que permeia o tema estudado. Alguns exemplos seriam os artigos científicos, os livros, as revistas, as dissertações e as teses. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao investigador uma cobertura abrangente de observações de maneira rápida e relativamente prática.

Já a análise documental, de acordo com Gil (2002, p. 45), acontece por intermédio de “materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Há uma enorme diversidade nas fontes de dados deste tipo de análise, tornando-a rica. Além do mais, uma das grandes vantagens da análise documental está em seu custo. Ela é significativamente menos dispendiosa, quando comparada a outras fontes de pesquisa, complementa o autor (Gil, 2002).

Cassab (2007, p. 58) destaca que “os universos dos dados qualitativos e quantitativos não se opõem, mas antes se complementam, pois, a realidade expressa por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”. Enquanto uma das abordagens trabalha com instrumentos quantificáveis, a outra adentra-se nos significados das ações e relações humanas, algo não perceptível e muitas vezes inalcançável em análises estatísticas. Gerhardt *et al.* reforçam que tanto o enfoque quantitativo quanto o qualitativo apresentam diferenças com pontos fracos e fortes, entretanto, os elementos fortes de um complementam as fraquezas do outro e as limitações isoladas de cada abordagem são superadas, ofertando uma visão mais ampla do objeto de estudo, fundamental ao maior desenvolvimento da pesquisa (Gerhardt *et al.*, 2009; Gil, 2002). Dessa forma, entende-se ser esse um método adequado e imprescindível para o atendimento dos objetivos propostos nesta pesquisa e de fundamental importância para subsidiar a análise e a interpretação dos dados e dos demais elementos levantados.

A presente pesquisa pode ser considerada de natureza aplicada, já que tem como objetivo produzir conhecimentos para aplicações práticas nas instituições,

buscando aperfeiçoar os seus procedimentos e encontrar soluções para problemas específicos, com foco em melhores resultados. Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), a pesquisa aplicada “envolve verdades e interesses locais”.

O estudo é de caráter exploratório, proporcionando maior familiaridade com o problema, além do aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Gil (2002) explica que o planejamento da pesquisa de caráter exploratório é muito flexível, possibilitando assim considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Em grande parte das vezes, as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e análises que estimulam a compreensão.

3.2 Objeto de estudo e universo amostral

O objeto de estudo consiste na verificação do nível de influência que os Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas dos Institutos Federais possuem sobre a eficiência acadêmica destas organizações. Em outras palavras, a pesquisa buscou compreender se a boa governança e gestão nestas instituições de ensino se traduzem em bons índices de eficiência acadêmica, do mesmo modo, teve o intuito de averiguar se as instituições com o iGG em patamares baixos apresentam índices de eficiência acadêmica ruins ou inferiores, quando comparadas às demais instituições.

Para tanto, os dados levantados contemplam os Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas e os índices de Eficiência Acadêmica de Concluintes dos 38 (trinta e oito) Institutos Federais do Brasil, ou seja, a pesquisa abrange todo o universo amostral existente em relação ao objeto de estudo. Como o objetivo proposto foi o de pesquisar a governança e gestão dentro do escopo dos Institutos Federais, entende-se que, ao se fazer o levantamento de todos os IFs existentes, a proposta foi atendida com êxito.

Ainda que o Tribunal de Contas da União possua inúmeras outras unidades jurisdicionadas, todas elas participantes do mesmo levantamento de governança e gestão, realizar a pesquisa envolvendo somente os Institutos Federais foi necessário e importante, sobretudo, para que o estudo não se tornasse inexequível,

considerando que uma pesquisa contemplando um número muito grande de instituições encontraria diversas limitações e poderia se tornar inviável.

Para Luborsky e Rubinstein (1995), a escolha entre pesquisar acerca de todo o universo amostral ou utilizar-se de apenas uma pequena amostra na pesquisa depende dos objetivos traçados e da disponibilidade de pessoal, de tempo e de outros recursos, como financeiros, por exemplo.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

No decorrer desta pesquisa foram consultados relatórios do TCU e da SETEC, relatórios disponibilizados na Plataforma Nilo Peçanha, relatórios de gestão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, além de toda a legislação que envolve o tema deste estudo, com o objetivo de reunir o maior número de elementos possíveis e necessários à pesquisa.

Após as referidas consultas, todos os dados necessários foram coletados. Com a finalidade de atingir os objetivos específicos propostos nesta pesquisa, por intermédio de relatórios disponibilizados pelo TCU, foram identificados e listados os Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas, referentes ao ano de 2021⁸, de todos os Institutos Federais, criando-se uma espécie de *ranking*. Da mesma maneira, por meio da Plataforma Nilo Peçanha, foram levantados os índices de eficiência acadêmica dos 38 (trinta e oito) Institutos Federais. O ano base para o levantamento dos índices de EAC também foi o ano de 2021. A opção pelo uso de dados referentes ao ano base de 2021 teve o intuito de oferecer resultados atuais e que atendessem aos objetivos deste trabalho.

Cabe ressaltar que, tanto o iGG como os índices de EAC são dados de domínio público, não havendo, portanto, qualquer exposição das instituições pesquisadas.

⁸ O 'Anexo A' da presente pesquisa traz o questionário que foi utilizado pelo TCU para realizar o levantamento do iGG das instituições, referente ao ciclo de 2021.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Após o levantamento dos referidos índices, utilizando-se de uma abordagem quantitativa e com o auxílio do *software jamovi*, foram apresentados os principais dados estatísticos, criado um gráfico de dispersão e calculado o coeficiente de correlação e o p-valor referente às variáveis estudadas. Cabe destacar ainda, que a escolha por esse desenho metodológico e a opção pelo *software jamovi* se deu em razão de ser essa uma ferramenta já consolidada no campo científico, no que tange estudos estatísticos (Sahin; Aybek, 2019; Sánchez-Villena, 2019; Lino *et al.*, 2024; Serrano *et al.*, 2020; Navarro; Foxcroft, 2019).

Através do embasamento teórico adquirido, sobretudo por meio das pesquisas bibliográficas e documentais, foi possível realizar a interpretação dos dados coletados e dos resultados estatísticos gerados e assim encontrar respostas aos questionamentos levantados por este estudo. Após a realização da análise dos dados, foram feitas as proposições necessárias, de maneira a se chegar a um resultado que pudesse contribuir com as instituições investigadas e seus gestores, refletindo em melhores entregas à sociedade.

4 DADOS, RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo trata dos dados coletados para o atendimento do objetivo da pesquisa, dos resultados obtidos após o devido tratamento dos dados, assim como discorre sobre as análises desses resultados. O capítulo foi subdividido em duas grandes partes, abordando primeiramente acerca dos dados coletados e em seguida detalhando os resultados obtidos e suas análises.

Em seu primeiro subcapítulo, referente aos dados coletados para a realização do trabalho, foram expostos os iGGs e os índices de EAC de todos os Institutos Federais, procurando ilustrar, posteriormente, por meio de uma tabela, a existência ou inexistência de uma relação entre essas duas variáveis.

Já no segundo subcapítulo foram descritos os resultados obtidos após o tratamento dos dados levantados e feitas as devidas análises desses resultados. Por meio do *software jamovi*, os principais dados estatísticos foram calculados e um gráfico de dispersão foi criado, chegando-se posteriormente a um coeficiente de correlação, assim como ao p-valor referente às variáveis estudadas.

4.1 Dados coletados

Após o levantamento dos dados, objetivando facilitar a visualização das informações, tanto os Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas como também os índices de Eficiência Acadêmica de Concluintes foram ordenados em tabelas, de maneira a ilustrar os valores correspondentes a cada Instituto Federal pesquisado.

Na sequência, também por meio de uma tabela, foi elaborado um “ranqueamento” das instituições, levando em consideração os resultados de seus índices.

4.1.1 iGG dos Institutos Federais

Para dar início à análise da pesquisa, é necessário demonstrar a relação dos Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas das instituições pesquisadas. A fim de tornar a visualização dos referidos índices mais clara e objetiva, os dados levantados foram dispostos em uma tabela, conforme segue:

Tabela 4 - iGGs dos Institutos Federais

Instituição	iGG	Instituição	iGG
IFAC	36,4%	IFPA	29,8%
IFAL	45,4%	IFPB	14,8%
IFAM	36,4%	IFPE	27,9%
IFAP	41,7%	IFPI	57,8%
IFB	70,5%	IFPR	53,9%
IFBA	27,7%	IFRJ	59,5%
IF Baiano	65,9%	IFRN	58,6%
IFC	45,2%	IFRO	67,6%
IFCE	35,5%	IFRR	42,0%
IFES	59,9%	IFRS	40,7%
IFF	74,3%	IFS	46,3%
IF Farroupilha	55,7%	IFSC	36,9%
IFG	45,8%	IFSertãoPE	37,1%
IF Goiano	31,8%	IFSP	48,3%
IFMA	54,1%	IF Sudeste MG	27,7%
IFMG	67,7%	IFSul	40,6%
IFMS	43,7%	IFSULDEMINAS	53,1%
IFMT	34,3%	IFTM	51,7%
IFNMG	44,2%	IFTO	43,2%

Fonte: Gissoni e Simioni (2024)

Observa-se, a partir da Tabela 4, uma ampla diversidade nos dados relacionados à governança e gestão dos Institutos Federais. Enquanto alguns deles obtiveram índices acima de 70% (IFB e IFF), outros não ultrapassaram a casa dos 30% (IFBA, IFPA, IFPB, IFPE e IF Sudeste MG).

Também é possível visualizar facilmente a distância (em valores) entre o Instituto Federal que atingiu o maior iGG (74,3%) e o IF com a menor porcentagem deste índice (14,8%).

Isso mostra, num primeiro momento, grande disparidade no quesito ‘governança e gestão’ entre as instituições estudadas.

4.1.2 EAC dos Institutos Federais

Para dar sequência ao estudo, fez-se necessário identificar os índices de Eficiência Acadêmica de Concluintes de todos os Institutos Federais, contudo, para se chegar a estes índices, antes foi preciso conhecer os dados que o compõe.

Dessa forma, a Tabela 5 apresenta as quantidades de alunos concluintes, evadidos e retidos das instituições, considerando o ano base de 2021.

Tabela 5 - Situações de matrícula nos IFs no ano base de 2021

(continua)

Instituição	Concluintes	Evadidos	Retidos
IFAC	778	1.097	410
IFAL	1.772	2.504	735
IFAM	2.739	1.757	1.943
IFAP	750	1.087	637
IFB	2.485	4.269	1.630
IFBA	3.432	4.486	2.753
IF Baiano	1.464	2.695	1.702
IFC	3.037	2.093	923
IFCE	7.586	11.494	3.149
IFES	10.901	3.789	1.615
IFF	3.994	4.933	1.434
IF Farroupilha	3.992	4.227	425
IFG	2.523	2.721	696
IF Goiano	2.810	2.734	740
IFMA	4.764	2.680	2.889
IFMG	7.744	2.120	1.072
IFMS	6.360	13.774	885
IFMT	2.851	2.507	1.856

Tabela 5 - Situações de matrícula nos IFs no ano base de 2021

(conclusão)

Instituição	Concluintes	Evadidos	Retidos
IFNMG	9.464	11.447	754
IFPA	2.667	2.876	1.288
IFPB	4.110	7.889	918
IFPE	3.521	5.503	1.764
IFPI	5.066	6.130	1.006
IFPR	2.314	2.247	6.123
IFRJ	1.577	1.738	949
IFRN	10.257	8.252	1.601
IFRO	4.522	3.996	1.940
IFRR	2.139	1.300	212
IFRS	370.839	65.591	2.580
IFS	1.372	1.648	693
IFSC	5.651	8.436	2.410
IFSertãoPE	1.381	1.774	303
IFSP	9.896	11.553	2.003
IF Sudeste MG	1.670	1.426	573
IFSul	10.824	19.632	1.436
IFSULDEMINAS	20.104	4.429	654
IFTM	2.883	2.793	516
IFTO	2.985	3.387	539

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em dados de Brasil (2022b)

Embora seja possível notar prontamente, pela tabela acima, que alguns Institutos Federais possuem um número extremamente alto de alunos (como, por exemplo, o Instituto Federal do Rio Grande do Sul e o Instituto Federal do Sul de Minas Gerais), enquanto outros apresentam uma quantidade muito baixa de estudantes (como é o caso do IFAC e do IFAP), o alvo da análise deste estudo se baseia em outra informação.

Considerando o objetivo desta pesquisa, o que vai diferenciar uma instituição da outra é a proporção gerada entre os números de cada um dos Institutos Federais relacionados acima, em particular. Ou seja, especificamente para o estudo em questão, o que de fato interessa avaliar é o índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes dos IFs, resultante dos cálculos realizados com os números de alunos concluintes, evadidos e retidos e apresentado individualmente por meio da Tabela 6:

Tabela 6 - Índices de EAC dos Institutos Federais

Instituição	EAC	Instituição	EAC
IFAC	41,5%	IFPA	48,1%
IFAL	41,4%	IFPB	34,3%
IFAM	60,9%	IFPE	39,0%
IFAP	40,8%	IFPI	45,2%
IFB	36,8%	IFPR	50,7%
IFBA	43,3%	IFRJ	47,6%
IF Baiano	35,2%	IFRN	55,4%
IFC	59,2%	IFRO	53,1%
IFCE	39,8%	IFRR	62,2%
IFES	74,2%	IFRS	85,0%
IFF	44,7%	IFS	45,4%
IF Farroupilha	48,6%	IFSC	40,1%
IFG	48,1%	IFSertãoPE	43,8%
IF Goiano	50,7%	IFSP	46,1%
IFMA	64,0%	IF Sudeste MG	53,9%
IFMG	78,5%	IFSul	35,5%
IFMS	31,6%	IFSULDEMINAS	81,9%
IFMT	53,2%	IFTM	50,8%
IFNMG	45,3%	IFTO	46,8%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em dados de Brasil (2022b)

Conforme explicado no subcapítulo que tratou do índice de EAC, o cálculo deste indicador é realizado dividindo-se a quantidade de alunos concluintes (incluindo parte dos alunos retidos) pela quantidade total de matrículas. Os resultados destes cálculos, apresentado na tabela acima, constataam que, da mesma maneira como ocorreu com os iGGs, os índices de EAC também apresentaram grande variação entre as instituições pesquisadas. O IFRS, por exemplo, atingiu um patamar de 85% de eficiência acadêmica, ao passo que outros IFs obtiveram valores entre 30% e 40% de EAC. Do mesmo modo, a amplitude dos dados também é alta, apresentando uma distância de 53,4% entre o Instituto Federal que demonstrou ter o melhor índice de eficiência acadêmica (85%), no caso o Instituto Federal do Rio Grande do Sul, e aquele que obteve o menor valor (31,6%), a saber: o IFMS.

4.1.3 iGG x EAC

A tabela seguinte faz uma junção de duas tabelas anteriores (Tabela 4 - iGGs dos Institutos Federais e Tabela 6 - Índices de EAC dos Institutos Federais) e acrescenta um posicionamento a cada Instituto Federal, demonstrando a colocação de um determinado IF frente aos demais, tanto no que se refere a seu iGG, como também em relação a seu índice de EAC.

Ainda que o Tribunal de Contas da União não aconselhe, na maioria das situações, o uso do iGG na forma de *ranking*, por entender que as organizações públicas geralmente não são comparáveis, o ‘ranqueamento’ realizado aqui foi necessário para que o objetivo deste estudo fosse cumprido, haja vista que seria essa uma maneira prática de dar início à verificação de uma possível relação existente entre essas duas importantes variáveis.

A seguir, portanto, são apresentados na Tabela 7, os detalhes desse ‘ranqueamento’:

Tabela 7 - Comparação entre o iGG e o índice de EAC

(continua)

Instituição	iGG	Colocação	EAC	Colocação
IFAC	36,4%	30°	41,5%	28°
IFAL	45,4%	18°	41,4%	29°
IFAM	36,4%	29°	60,9%	7°
IFAP	41,7%	24°	40,8%	30°
IFB	70,5%	2°	36,8%	34°
IFBA	27,7%	37°	43,3%	27°
IF Baiano	65,9%	5°	35,2%	36°
IFC	45,2%	19°	59,2%	8°
IFCE	35,5%	31°	39,8%	32°
IFES	59,9%	6°	74,2%	4°
IFF	74,3%	1°	44,7%	25°
IF Farroupilha	55,7%	10°	48,6%	16°
IFG	45,8%	17°	48,1%	18°
IF Goiano	31,8%	33°	50,7%	15°
IFMA	54,1%	11°	64,0%	5°
IFMG	67,7%	3°	78,5%	3°

Tabela 7 - Comparação entre o iGG e o índice de EAC

(conclusão)

Instituição	iGG	Colocação	EAC	Colocação
IFMS	43,7%	21°	31,6%	38°
IFMT	34,3%	32°	53,2%	11°
IFNMG	44,2%	20°	45,3%	23°
IFPA	29,8%	34°	48,1%	17°
IFPB	14,8%	38°	34,3%	37°
IFPE	27,9%	35°	39,0%	33°
IFPI	57,8%	9°	45,2%	24°
IFPR	53,9%	12°	50,7%	14°
IFRJ	59,5%	7°	47,6%	19°
IFRN	58,6%	8°	55,4%	9°
IFRO	67,6%	4°	53,1%	12°
IFRR	42,0%	23°	62,2%	6°
IFRS	40,7%	25°	85,0%	1°
IFS	46,3%	16°	45,4%	22°
IFSC	36,9%	28°	40,1%	31°
IFSertãoPE	37,1%	27°	43,8%	26°
IFSP	48,3%	15°	46,1%	21°
IF Sudeste MG	27,7%	36°	53,9%	10°
IFSul	40,6%	26°	35,5%	35°
IFSULDEMINAS	53,1%	13°	81,9%	2°
IFTM	51,7%	14°	50,8%	13°
IFTO	43,2%	22°	46,8%	20°

Fonte: Gissoni e Simioni (2024)

Feito esse posicionamento, seria possível presumir uma associação fraca entre os índices de governança e gestão e os indicadores de eficiência acadêmica dos Institutos Federais, já que o IF que demonstrou o melhor iGG se mostrou aquém em sua eficiência acadêmica, em comparação aos demais, assim como muitos IFs que apresentaram índices de governança e gestão em estágios iniciais mostraram excelentes indicadores de EAC. No entanto, embora a tabela acima indique, num primeiro momento, essa relação fraca entre o iGG e o índice de EAC de alguns Institutos Federais, é importante considerar que outros IFs apresentaram a situação oposta.

O IFMG, por exemplo, apresentou a mesma colocação nos dois índices (3°). Outros 12 (doze) Institutos Federais (IFAC, IFCE, IFES, IFG, IFNMG, IFPB, IFPE, IFPR, IFRN, IFSertãoPE, IFTM e IFTO) apresentaram colocações do iGG e do

índice de EAC extremamente próximas. Por conseguinte, qualquer conclusão tirada a partir somente desta tabela poderia ser considerada precipitada e induzir o resultado da pesquisa ao erro. Em razão disso, fez-se necessário aprofundar essa análise por meio do uso de ferramentas estatísticas.

4.2 Resultados obtidos e suas análises

Com o intuito de iniciar, de fato, a análise dos dados, primeiramente foram levantados os principais resultados estatísticos referentes às variáveis estudadas. Estas informações estão dispostas na Tabela 8, abaixo:

Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis iGG e EAC

Estatística Descritiva		
Dimensão da Amostra	iGG	EAC
N	38	38
Tendência Central	iGG	EAC
Média	46,1	50,1
Mediana	44,7	47,2
Moda	27,7 e 36,4	48,1 e 50,7
Dispersão	iGG	EAC
Mínimo	14,8	31,6
Máximo	74,3	85,0
Amplitude	59,5	53,4
Variância	185	168
Desvio-padrão	13,6	13,0

Fonte: Adaptado de Gissoni e Simioni (2024)

Em adição às medidas de tendência central, como a média, a mediana e a moda, a tabela acima apresenta também medidas de dispersão, das quais chamam a atenção os valores das amplitudes, resultantes da diferença entre os valores máximos e mínimos de cada uma das variáveis. A amplitude do iGG apresentou um valor de 59,5 e o índice de EAC demonstrou uma amplitude de 53,4. Esses valores,

considerados altos, mostram a grande diferença existente entre os IFs com os melhores índices e os IFs com os índices mais baixos.

Relevante também, além de demonstrar a estatística descritiva referente às variáveis pesquisadas, é testar a normalidade dos dados. A distribuição normal de dados se aplica, especificamente, a dados quantitativos de pesquisa. Ter um conjunto de dados com distribuição normal significa dizer que grande parte dos valores desse conjunto estão concentrados em torno da média, uma quantidade pequena de dados apresentarão valores muito baixos e outra pequena quantidade apresentarão valores muito altos. Além disso, a distribuição normal apresenta uma relação importante com o desvio-padrão da amostra. Em razão disso, sempre que o conjunto de dados pesquisados apresenta distribuição normal, os cálculos probabilísticos são feitos tomando por base somente os parâmetros de média e desvio-padrão. Ademais, com a normalidade dos dados, os testes estatísticos utilizados são os paramétricos, diferentemente de dados que não apresentam uma distribuição normal, situação em que se exige a utilização de testes não-paramétricos (Capp; Nienov, 2020; Dancey; Reidy, 2018; Miot, 2017; Torman; Coster; Riboldi, 2012).

Segundo Miot (2017, p. 88), "a avaliação da normalidade da distribuição dos dados é primordial para a adequada descrição da amostra e sua análise inferencial". Torman, Coster e Riboldi (2012, p. 227) reforçam: "os principais testes estatísticos têm como suposição a normalidade dos dados, que deve ser verificada antes da realização das análises principais". Nessa mesma linha de pensamento, Gissoni e Simioni (2024) afirmam que testar o pressuposto de normalidade dos dados é fundamental para que se opte pelos métodos estatísticos corretos na pesquisa. Torman, Coster e Riboldi elucidam:

é importante termos métodos para verificar se a distribuição dos dados que estamos estudando se ajusta a uma distribuição normal. Há metodologias descritivas, como a análise visual de alguns gráficos e também testes não-paramétricos de aderência, que testam objetivamente a hipótese de normalidade (Torman; Coster; Riboldi, 2012, p. 228).

De acordo com Miot, "o primeiro passo para a avaliação da normalidade de um conjunto de dados deve ser a visualização de seu histograma, a fim de identificar grandes assimetrias, descontinuidades de dados e picos multimodais" (Miot, 2017, p. 88). O autor salienta que quando são realizadas comparações entre dois ou mais

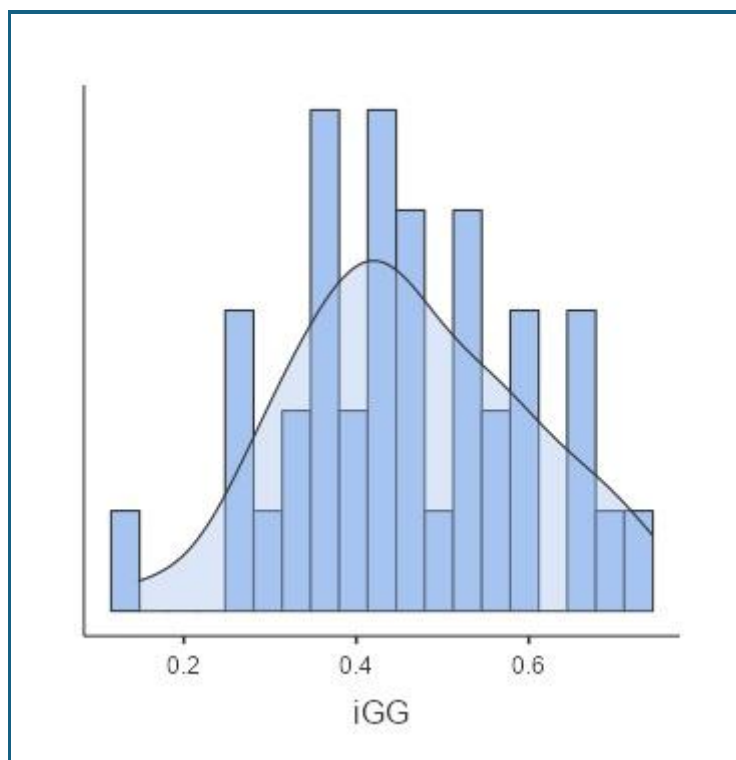
conjuntos de dados, todas as amostras devem ser submetidas à avaliação da normalidade, e não apenas a amostra principal.

Torman, Coster e Riboldi (2012) também concordam que o primeiro método para averiguar se o conjunto de dados obedece a parâmetros normais de distribuição é a construção do histograma e explicam que "o histograma é um gráfico de barras justapostas em que no eixo horizontal está a variável de interesse dividida em classes e no eixo vertical a frequência da classe correspondente" (Torman; Coster; Riboldi, 2012, p. 228). Kurokawa e Bornia complementam:

O histograma é um gráfico de colunas utilizado na estatística. É composto de vários retângulos adjacentes, representando a tabela de frequências com perda de informações (valores agrupados por classes) de um conjunto de valores. Na escala horizontal, marcam-se os intervalos de classes, e cada intervalo é a base de cada retângulo ou barra; na escala vertical, marcam-se as alturas dos retângulos ou barras, que são as respectivas frequências absolutas das classes (Kurokawa; Bornia, 2002, p. 1).

Considerando, portanto, a importância de verificar a normalidade dos dados para dar seguimento à análise quantitativa desta pesquisa, o Gráfico 2 apresenta o histograma do conjunto de dados acerca da governança e gestão dos IFs:

Gráfico 2 - Histograma da variável iGG

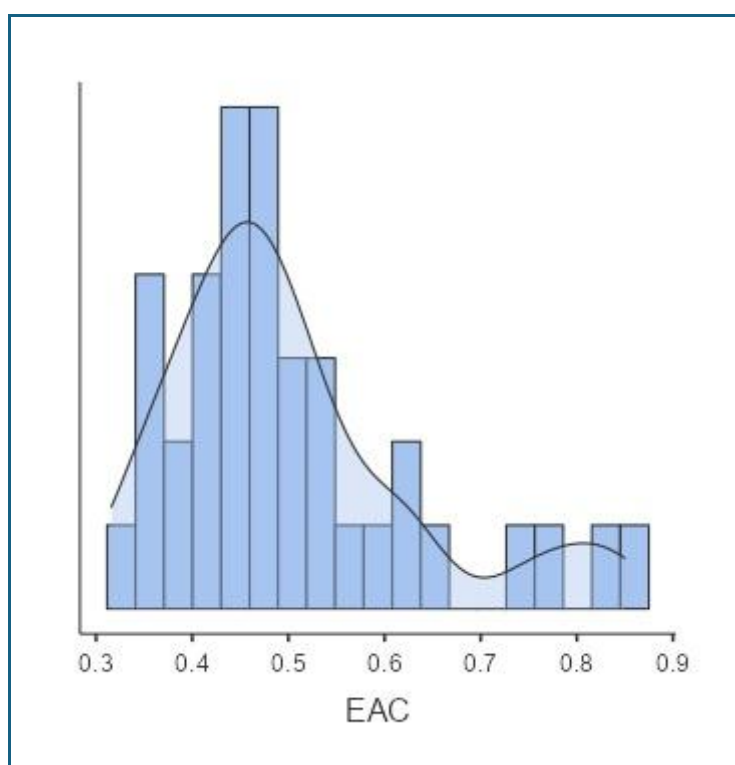


Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software jamovi* (2024)

Segundo Torman, Coster e Riboldi (2012), ao analisar um histograma, deve-se verificar qual o formato da sua curva. Se o que estiver presente for uma curva em formato de sino, significa que o conjunto de dados obedece a parâmetros normais de distribuição. Percebe-se, portanto, que o conjunto de dados referentes aos iGGs das instituições pesquisadas, demonstrado no histograma acima, aproxima-se de uma distribuição normal.

Abaixo, por meio do Gráfico 3, apresenta-se o histograma da variável 'EAC':

Gráfico 3 - Histograma da variável EAC



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software jamovi* (2024)

Percebe-se claramente que o gráfico acima apresenta um histograma assimétrico, distanciando-se da curva em formato de sino. A maior parte dos dados está localizada de um lado do gráfico, causando uma assimetria e indicando que os dados podem não ser normalmente distribuídos.

Apesar de ser um método de análise relativamente simples e de fácil visualização, Torman, Coster e Riboldi (2012) explicam que essa análise visual por intermédio do histograma possui a grande desvantagem de ser muito subjetiva. Para

sanar esse problema, o ideal é que seja realizado também outro tipo de teste de normalidade, cujos resultados sejam mais objetivos.

Com o intuito de verificar com mais objetividade se os dois conjuntos de dados (iGG e EAC) deste estudo apresentam uma distribuição normal, realizou-se, por intermédio do *software jamovi*, o teste de normalidade de *Shapiro-Wilk*, cujos resultados são apresentados no Quadro 8, abaixo:

Quadro 8 - Teste de normalidade dos dados - iGG e EAC

Normalidade	iGG	EAC
W de Shapiro-Wilk	0,982	0,892
p Shapiro-Wilk	0,801	0,002

Fonte: Adaptado de Gissoni e Simioni (2024)

O teste de *Shapiro-Wilk* é considerado, de acordo com Razali e Wah (2011), o mais eficiente e poderoso entre todos os testes de normalidade, especialmente para universos amostrais de tamanhos pequeno a moderado (como é o caso deste estudo). Torman, Coster e Riboldi (2012) também recomendam esse teste quando a pesquisa envolve um universo amostral de tamanho pequeno. Miot (2017) confirma que os testes de normalidade sofrem influência do tamanho amostral e isso interfere na sua eficiência. Para o autor, quando se trata de um universo amostral pequeno, é preferível utilizar o teste de *Shapiro-Wilk*.

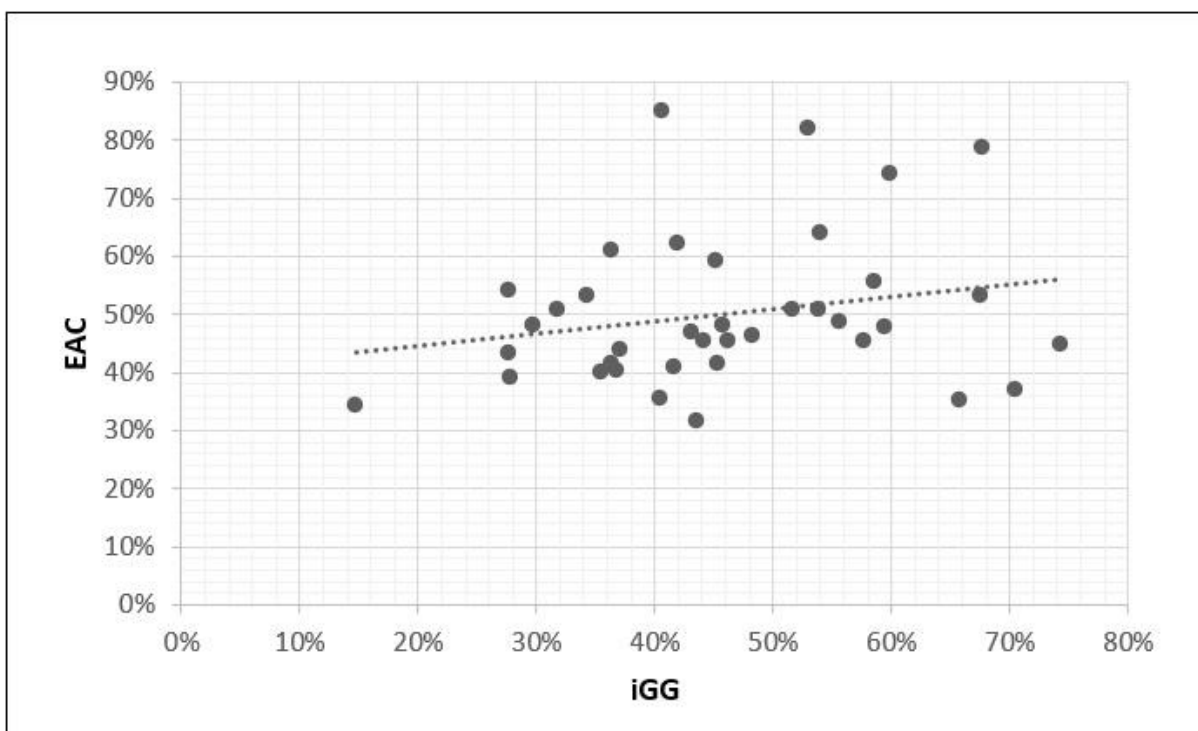
Avaliando o Quadro 8, nota-se que para a variável 'iGG', o resultado do teste de normalidade foi de 0,982 (W de *Shapiro-Wilk*) e o valor p *Shapiro-Wilk* foi de 0,801 ($> 0,05$), o que supõe que os dados dessa variável não se diferem de uma distribuição normal. Por outro lado, a variável referente à Eficiência Acadêmica de Concluintes apresentou um resultado de 0,892 para o W de *Shapiro-Wilk* e apontou um valor de p *Shapiro-Wilk* de 0,002 ($< 0,05$), demonstrando que seus dados se desviam de uma distribuição normal (Miot, 2017).

Dando continuidade à análise quantitativa, é importante acrescentar neste estudo o gráfico de dispersão. De acordo com Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), essa representação visual busca esboçar a relação entre duas variáveis, exibindo

pontos em um plano cartesiano, onde cada ponto representa uma combinação específica de valores das duas variáveis em questão. Os autores explicam que o objetivo do gráfico de dispersão é justamente identificar padrões, tendências, correlações ou a ausência delas entre variáveis distintas, e reforçam que essa visualização auxilia na compreensão de como as variáveis se comportam em conjunto e se há alguma associação entre elas.

O Gráfico 4, a seguir, representa o diagrama de dispersão gerado através das variáveis de governança e gestão e eficiência acadêmica dos Institutos Federais.

Gráfico 4 - Diagrama de dispersão iGG x EAC



Fonte: Gissoni e Simioni (2024)

No eixo x (horizontal) temos os valores referentes aos índices de governança e gestão, enquanto no eixo y (vertical) são dispostos os percentuais de eficiência acadêmica. Para analisar este tipo de gráfico, é necessário observar o quanto dispersos estão os pontos nele representados. Se não há dispersão alguma, então a correlação é total. No entanto, caso os pontos estejam bem próximos e concentrados, existe uma correlação forte, mas não total. E se, porventura, houver

uma dispersão muito grande entre os pontos, a correlação será dada como fraca ou inexistente (Figueiredo Filho; Silva Júnior, 2009).

Para saber se trata de uma correlação positiva, negativa ou nula, segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), é necessário avaliar a inclinação da reta que se forma junto aos pontos. Caso ela se incline do canto inferior esquerdo para o canto superior direito, trata-se de uma correlação positiva, ou seja, à medida que uma variável aumenta, a outra tende a aumentar também. Ao contrário, se ela se inclinar do canto superior esquerdo para o canto inferior direito, tem-se uma correlação negativa, em que, se uma variável aumenta, a outra tende a diminuir. No entanto, se a reta formada entre os pontos não exibir claramente uma inclinação, significa que não há uma relação aparente entre as variáveis e, portanto, trata-se de uma correlação nula (ou fraca).

Analisando o gráfico, é possível perceber alguns pontos mais próximos e concentrados, porém outros bem dispersos. Em relação à linha traçada, por apresentar somente uma leve inclinação partindo do canto inferior esquerdo para o canto superior direito, em princípio, considera-se que existe apenas uma discreta relação entre o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas dos Institutos Federais e seus Índices de Eficiência Acadêmica de Concluintes, todavia, é importante esclarecer que a correlação visual em um gráfico de dispersão não fornece com exatidão informações sobre a força ou a causalidade da relação. Para avaliações mais precisas e criteriosas é necessário apresentar a matriz de correlação, com os resultados do coeficiente de correlação, assim como o p-valor (Gissoni; Simioni, 2024).

Como a representação gráfica da distribuição de dados por meio dos histogramas e o teste de normalidade de *Shapiro-Wilk* mostraram que uma das variáveis (EAC) possui dados que se diferenciam de uma distribuição normal e considerando também o tamanho do universo amostral (38), o tipo de correlação ideal a se usar é a de *Kendall*. Segundo Reynolds (1977), este é o método adequado quando as amostras (ou o universo amostral) são de tamanhos reduzidos (< 100), além de ser um método mais preciso. Capp e Nienov (2020) reforçam que o coeficiente de correlação de *Kendall* deve ser usado ao invés do coeficiente de *Spearman* quando se têm um conjunto pequeno de dados e com postos empatados (o que também ocorre nas variáveis estudadas).

Ao efetuar a matriz de correlação das variáveis 'iGG' e 'EAC' por intermédio do *software jamovi*, o coeficiente de correlação *Tau-b de Kendall* apresentou um valor de 0,167. De acordo com Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), este coeficiente varia de -1 a 1, em que -1 (ou próximo de -1) indica uma correlação negativa, 1 (ou próximo de 1) indica uma correlação positiva, e 0 (ou próximo de 0) indica a ausência de correlação. Entretanto, como valores extremos e exatos dificilmente são encontrados, é importante avaliar também como outros pesquisadores interpretam esses coeficientes. Para Baba, Vaz e Costa (2014), valores entre 0,00 e 0,19 apresentam uma correlação muito fraca; valores entre 0,20 e 0,39 demonstram uma correlação fraca; para uma correlação moderada, os valores devem estar entre 0,40 e 0,69; para uma correlação forte é necessário que os valores estejam entre 0,70 e 0,89; e, por fim, valores entre 0,90 e 1,00 mostram uma correlação muito forte. Dancey e Reidy (2018) sugerem uma classificação com pequenas diferenças: valores de 0,10 até 0,30 = correlação fraca; de 0,40 até 0,60 = correlação moderada e de 0,70 até 1,00 = correlação forte. Ante o exposto, o coeficiente de correlação *Tau-b de Kendall* no valor de 0,167 sugere uma correlação positiva fraca ou muito fraca entre as variáveis estudadas.

Portanto, fechando a análise da matriz de correlação, observa-se, com o auxílio do *software jamovi*, um p-valor de 0,141. Como se trata de um resultado > que 0,05, e considerando o que ensina Capp e Nienov (2020), depreende-se que, estatisticamente, os Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas (iGG) dos Institutos Federais não apresentam uma correlação significativa com seus índices de Eficiência Acadêmica de Concluintes (EAC).

5 CONCLUSÕES

Diante da presente pesquisa, nota-se a existência de uma ampla abordagem conceitual permeando o termo governança, com destaque para o Tribunal de Contas da União, um dos responsáveis por apresentar os princípios fundamentais da aplicação desses conceitos para a administração pública brasileira, incentivando a busca pela eficiência e estimulando ações que estejam alinhadas com o interesse público (Gissoni; Simioni, 2024).

De fato, há vários argumentos teóricos sobre a importância da boa governança e alegações de que ela é essencial para otimizar o desenvolvimento das instituições, sobretudo as educacionais. Além disso, a bibliografia utilizada para a elaboração deste trabalho parece nos encaminhar a um entendimento natural de que haveria uma relação positiva da governança e gestão sobre a eficiência acadêmica das instituições de ensino estudadas.

Realmente, é admissível que muitas sejam as vantagens de uma instituição que acompanha seus índices de governança e fazem disso um instrumento de gestão para atingir seus objetivos (Gissoni; Simioni, 2024). Ademais, adotar princípios de governança e gestão parece mesmo ser um passo relevante em busca de modernização, eficiência e melhor desempenho. Ao menos é isso que boa parte da literatura nos diz.

No entanto, ainda que grande parte dos teóricos sigam por esse viés e em que pese algumas pesquisas apontarem para a existência de uma relação entre a governança e o desempenho acadêmico das instituições, os resultados obtidos no decorrer deste trabalho não permitem aceitar tal hipótese. Conforme demonstrado, após a análise e tratamento dos dados obtidos, estatisticamente restou comprovada a fraca relação existente entre a governança e gestão e a eficiência acadêmica dos Institutos Federais.

A inexistência de relação entre as variáveis do iGG e do índice de EAC não é o único ponto importante que se nota nesta pesquisa. Ao se analisar a tabela que compara as duas variáveis, percebe-se facilmente que alguns Institutos Federais, mesmo apresentando índices que representam baixos níveis de governança e gestão, conseguem atingir resultados elevados em sua eficiência acadêmica. Desta

maneira, pensar que as instituições de ensino funcionam alheias às questões de governança e gestão, segundo Oliveira (2022, p. 23) é “ignorar que existem outros tipos de gerenciamento que não aquele proposto pelo TCU, adaptado do setor privado, e imposto ao setor público à revelia das suas especificidades”.

Do mesmo modo, foi possível verificar que alguns IFs com altos níveis de governança e gestão, demonstraram baixa eficiência acadêmica.

Essas observações não podem ser desprezadas, pois indicam algumas situações. Uma delas é que, aparentemente, a adoção de boas práticas de governança e gestão, nos moldes em que determina o TCU, parece não garantir a melhoria da *performance* acadêmica e dos resultados fins das instituições de ensino. Para além disso, o que chama a atenção, e que, porventura, também já foi observado no trabalho de Oliveira (2022), é o fato de que, possivelmente, a adesão das instituições de ensino aos preceitos da governança não pode ser conduzida sem que as práticas e experiências locais e particulares sejam previamente compreendidas e consideradas.

Ao levar em conta as particularidades das instituições de ensino, sobretudo dos Institutos Federais, o Tribunal de Contas da União poderia assimilar quais os fatores e os motivos que levam as instituições com níveis de governança em estágios iniciais apresentarem índices de eficiência acadêmica acima da média. A partir dessa compreensão e dos conhecimentos adquiridos após essa análise, o TCU teria maior capacidade de aprimorar as estratégias de suas ações e principalmente os instrumentos de avaliação utilizados para mensurar os resultados de governança dessas instituições.

Em outras palavras, é necessário que a proposição do Tribunal de Contas da União, em relação à governança das instituições de ensino, evolua da esfera impositiva e gerencialista para um contexto mais democrático.

Ainda que o TCU não aconselhe, na maioria das situações, o uso dos índices de governança e gestão na forma de *ranking*, por entender que as instituições não são comparáveis, e mesmo que os resultados do iGG não sejam objetos de punição, o formato com que a avaliação é colocada para os Institutos Federais, como algo pronto a ser respondido (sem nenhuma participação dos envolvidos), para que em seguida as respostas sejam verificadas pelo TCU (órgão

aplicador) e os resultados sejam então publicizados, diminuem a autonomia das instituições respondentes.

Há, ainda, a questão do desempenho alcançado por cada Instituto Federal, já que, independentemente da intenção de se gerar um *ranking* ou não, o fato é que cada uma das instituições participantes recebe “notas” de acordo com o nível alcançado em relação à governança e gestão, e esses valores, inevitavelmente, geram disputa entre as instituições, deixando a impressão de que umas são mais “capazes” do que as outras, como se realmente elas estivessem participando de uma competição. Outrossim, todo esse contexto estimula o estabelecimento de metas, por meio das quais, as instituições passam a dar mais ênfase aos resultados finais, e não mais ao processo para se chegar a esses resultados, como se vê em uma gestão democrática.

Além do exposto, deve-se considerar ainda que essa busca incessante pela melhoria contínua não é plenamente positiva, podendo trazer consequências contraditórias, acrescidas de impactos humanos e sociais, principalmente àqueles que executam, de fato, todo o trabalho para que os índices desejados sejam alcançados. Essa lógica neoliberal que envolve comparação, concorrência e competição, que muitas vezes funciona bem em instituições privadas, pode trazer fortes consequências e efeitos devastadores do ponto de vista público, especialmente para aqueles mais vulneráveis e que não conseguem alcançar os índices esperados (Gaulejac, 2007; Han, 2017; Dardot; Laval, 2016).

Diante de tudo isso, é importante que se faça algumas considerações e indagações. Ora, os Institutos Federais estão presentes em todos os estados brasileiros. Vivemos em um país de proporções gigantescas, com uma população formada de maneira completamente diferente, em condições sociais, históricas, geográficas e financeiras diversas. Especificamente no campo educacional, as desigualdades são assombrosas. Vejamos o que diz Ribeiro e Oliveira (2024):

O Brasil tem enfrentado um problema persistente e multifacetado de desigualdade educacional que compromete a promessa de igualdade de oportunidades para todos os seus cidadãos. Não obstante os esforços expressivos para ampliar o acesso à educação, a qualidade e a disponibilidade de recursos educacionais continuam desproporcionais, influenciadas por fatores socioeconômicos, regionais e culturais. Essas disparidades manifestam-se em aspectos do sistema educacional, incluindo taxas de alfabetização, qualidade do ensino, infraestrutura escolar e resultados educacionais, especialmente quando comparadas as regiões mais desenvolvidas com aquelas menos favorecidas.

Este cenário é agravado pela heterogeneidade dos contextos regionais do Brasil, onde áreas urbanas tendem a ter acesso a recursos educacionais modernos e inovadores, enquanto zonas rurais e regiões economicamente desfavorecidas enfrentam uma escassez de tais recursos. Adicionalmente, as dificuldades são ampliadas por questões de raça, gênero e classe social, que se intersectam para criar camadas complexas de desvantagem educacional (Ribeiro; Oliveira, 2024, p. 4-5).

De fato, as regiões do Brasil apresentam inúmeros pontos incomuns. À luz desse contexto, será mesmo que o “ser eficiente” para uns é o mesmo para todos? Dá para colocar todas as instituições de ensino na mesma “régua”? É justo esperar os mesmos resultados de todos? Como cobrar o mesmo nível de governança de instituições que apresentam condições tão desiguais? E por fim: é correto se utilizar de um mesmo instrumento avaliativo para medir a governança e gestão de instituições com tantas diferenças e particularidades?

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender até que ponto os estágios (avançados ou iniciais) de governança e gestão públicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia refletem nos seus índices de eficiência acadêmica e saber se há alguma relação (estatística) entre esses indicadores foi o objetivo geral proposto neste estudo.

Apesar de possuir algumas limitações, a pesquisa cumpriu com seu propósito e mostrou que, estatisticamente, os Índices Integrados de Governança e Gestão Públicas dos Institutos Federais não apresentam uma correlação significativa com seus índices de Eficiência Acadêmica de Concluintes, ou seja, o estudo demonstrou que não há nenhuma relação direta entre essas variáveis.

Para alcançar esse resultado, o caminho percorrido se deu, primeiramente, através da identificação dos iGGs e dos índices de EAC dos IFs. Posteriormente foi realizado um cruzamento de dados, por meio do qual foi possível verificar a relação estatística entre esses índices. Na sequência, após analisar e interpretar os resultados encontrados, foram feitas algumas proposições.

Este capítulo traz as limitações da pesquisa e discorre acerca das proposições pensadas em razão dos resultados obtidos, sendo a principal delas referente à adesão de uma gestão democrática por parte das instituições envolvidas neste estudo.

6.1 Limitações da pesquisa

Apesar dos resultados apresentados na presente pesquisa terem apontado para uma associação fraca e não significativa entre o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas e o índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes, algumas observações devem ser postas.

Por se tratar de um estudo predominantemente quantitativo, que abarca, em sua maioria, questões estatísticas, corre-se o risco de deixar de fora da análise

variáveis importantes e fatores externos relevantes acerca do desempenho das instituições de ensino estudadas, e que poderiam influenciar nos resultados, caso fossem considerados. Um desses fatores, por exemplo, diz respeito às diferentes localidades em que os Institutos Federais se encontram e a influência que essa posição geográfica pode trazer nos resultados dos índices educacionais.

Além de que, em um estudo como esse, inevitavelmente os índices e indicadores são colocados de uma maneira bastante objetiva, entretanto, todos eles são permeados por uma grande subjetividade, não alcançada por métodos estatísticos.

Outro ponto relevante é o período considerado para se chegar aos índices analisados na presente pesquisa. Apesar de ambos terem o mesmo ano base (2021), o iGG é um índice que avalia a situação das instituições exatamente naquele determinado momento (no caso deste estudo, o ano de 2021), todavia, o índice de EAC é calculado por ciclos, ou seja, são momentos diferentes. A título de exemplo, como o ano base do índice de EAC neste trabalho foi o ano de 2021, significa dizer que o ciclo para o seu cálculo foi de 2016 a 2020 (para um curso de 4 anos).

Por fim, outro elemento fundamental, também considerado como uma limitação desta pesquisa, refere-se ao fato de o ano de análise dos dados ser coincidente e estar inserido dentro do período de pandemia da Covid-19. De acordo com Silva *et al.* (2024, p. 5), “o período pandêmico afetou a vida de milhões de alunos, de suas famílias e dos profissionais da educação”. O fato é que a variável ‘eficiência acadêmica’ está relacionada à questão de matrículas, evasão e alunos concluintes, que por sua vez são fatores que sofreram influência da pandemia, situação que não deve ser desconsiderada por sua propensão em afetar o resultado desta pesquisa.

Portanto, embora o resultado da pesquisa tenha demonstrado, estatisticamente, uma correlação não significativa entre as variáveis, em razão das limitações a que o estudo ficou sujeito, sugere-se, a título de estímulo a trabalhos futuros, o aprofundamento desta pesquisa por meio da análise de uma série histórica de dados, evitando que situações atípicas ocorridas em um período específico interfira nos resultados do estudo.

Sugere-se, ainda, a complementação da abordagem utilizada, buscando analisar outras variáveis envolvidas no estudo, por intermédio de técnicas

qualitativas e metodologias diversas não contempladas por esta pesquisa, como, por exemplo, entrevistas e análise de conteúdo.

6.2 Proposições

Os resultados referentes às práticas de governança e gestão estão intimamente relacionados com o modelo avaliativo proposto pelo Tribunal de Contas da União. A estrutura conceitual de governança utilizada pelo TCU, assim como a metodologia de aplicação do questionário, são fatores que possivelmente interferem no processo avaliativo, já que se trata de um modelo generalizado.

Acredita-se, em razão do que se viu neste estudo, que o modelo utilizado atualmente pelo TCU para realizar o levantamento da governança e gestão de suas unidades jurisdicionadas encontra algumas limitações. Os resultados da pesquisa apontaram para uma associação muito fraca entre a governança dos IFs e seus índices de eficiência acadêmica, não demonstrando nenhuma relação direta entre essas variáveis. Todavia, ao se desconsiderar as especificidades de uma instituição de ensino no instrumento avaliativo, o TCU abre a possibilidade de que os resultados sejam contestáveis. O instrumento avaliativo utilizado é demasiadamente genérico e não consegue captar as peculiaridades e distinções de todas as instituições participantes. Em razão disso, para que se tenha uma avaliação mais segura e condizente com os Institutos Federais, o ideal seria adequar o instrumento à realidade destas instituições.

Os IFs são instituições complexas, com características estruturais e maneira de agir que as diferenciam de outras instituições. Na verdade, até mesmo entre os próprios Institutos Federais existem objetivos e graus de maturidade diversos, além de especificidades decorrentes dos diferentes contextos regionais do país. Em decorrência desse fato, medir o nível de governança e gestão destas instituições através de índices padronizados e instrumentos generalizados de medição é um erro. É necessário que se crie um arranjo flexível, permitindo adequações e particularizações. Buscar uma solução única para todas as instituições é inviável.

Mas, afinal, o que o Tribunal de Contas da União deveria realmente levar em conta ao avaliar a governança e gestão dos Institutos Federais? A resposta para essa questão pode estar na gestão democrática. A criação de um instrumento avaliativo de governança e gestão por parte do TCU deveria se dar somente após a abertura de um amplo ambiente de debate, em que as instituições participantes e toda sua comunidade pudessem se sentir inseridas no processo, ao invés, apenas, de cumprirem uma determinação burocrática, como ocorre no modelo de avaliação atual.

Essa tendência tem sido estudada e adotada para a gestão das redes de educação básica a partir da noção de qualidade negociada (Freitas, 2005) ou responsabilização participativa (Sordi; Freitas, 2013) e dialoga diretamente com o conceito de governança radical (Costa Júnior, 2025), em que se defende uma visão mais democrática da governança, estabelecida por meio das particularidades de cada instituição, superando os limites do controle técnico e normativo e abarcando a pluralidade de caminhos para a criação de valor público.

De acordo com Costa Júnior (2025, p. 7), “a busca por modelos de gestão mais democráticos e participativos tem sido uma constante em diversos setores da sociedade brasileira”. Segundo o autor, a governança radical “emerge como uma significativa divergência dos modelos tradicionais, caracterizados por estruturas hierárquicas e centralizadas” e passa a priorizar um processo mais inclusivo, com decisões compartilhadas que trazem empoderamento a indivíduos e equipes (Costa Júnior, 2025, p. 2).

Em se tratando da criação de um instrumento de autoavaliação, a gestão democrática pode se mostrar uma ferramenta muito poderosa, pois valoriza a participação coletiva, a transparência, a pactuação colaborativa de metas e objetivos e o respeito às diversas perspectivas locais que influenciam o trabalho institucional. Ao envolver diferentes partes interessadas na criação desse instrumento, ele tende a ser mais completo, inclusivo e ajustado às necessidades reais das organizações.

A tabela abaixo traz algumas sugestões que podem ser consideradas pelo TCU e suas unidades jurisdicionadas, caso queiram utilizar a gestão democrática como suporte na criação de um instrumento de autoavaliação de governança e gestão:

Tabela 9 - Etapas para a criação de um instrumento avaliativo

(continua)

Etapas	Descrição	Ferramentas
Definição dos objetivos da autoavaliação	Definir claramente quais são os objetivos do instrumento de autoavaliação. O que a organização ou instituição deseja avaliar? Quais áreas de governança e gestão serão focadas (transparência, participação, eficiência, responsabilidade)? Essa etapa deve ser conduzida de forma participativa, envolvendo os diferentes atores da organização (gestores, funcionários, membros da comunidade, entre outros).	Reuniões abertas ou assembleias com representantes de todos os níveis da organização para discutir e definir as áreas prioritárias de avaliação. Pesquisas de opinião ou formulários em que os participantes possam indicar aspectos da governança e gestão que acreditam serem importantes para a autoavaliação.
Formação de um grupo de trabalho	Uma vez definidos os objetivos, a criação de um grupo de trabalho responsável pela elaboração do instrumento de autoavaliação é fundamental. Esse grupo deve ser composto por representantes de diversas áreas e níveis da organização, garantindo diversidade de opiniões.	Seleção participativa de membros do grupo de trabalho através de consultas ou eleições internas, garantindo representatividade de todos os segmentos. Inclusão de membros rotativos para garantir que diferentes perspectivas sejam consideradas ao longo do processo.
Consulta coletiva para definição de indicadores	Os indicadores são os parâmetros pelos quais a governança e a gestão serão avaliadas. Eles precisam ser relevantes, mensuráveis e refletir a realidade da organização. Uma gestão democrática nesse processo significa ouvir as diferentes partes interessadas para definir os indicadores que melhor representam os valores e os desafios da organização.	Workshops participativos para a construção coletiva dos indicadores. Os participantes podem sugerir os indicadores e depois debatê-los em grupos. Grupos focais com representantes de diferentes áreas para discutir quais são os melhores critérios de avaliação e quais aspectos são essenciais para a governança.
Desenvolvimento colaborativo do instrumento	Com os indicadores definidos, o próximo passo é construir o instrumento de avaliação em si (questionários, formulários, etc.). A gestão democrática nesse estágio inclui o feedback constante de todos os envolvidos, garantindo que o instrumento final reflita as necessidades e preocupações dos participantes.	Rondas de revisão: o esboço do instrumento deve ser compartilhado com os diversos setores da organização para receber feedback e sugestões. Grupos de trabalho colaborativos podem ser formados para redigir diferentes seções do instrumento, e o resultado final deve ser fruto de um processo de revisão e consenso.

Tabela 9 - Etapas para a criação de um instrumento avaliativo
(conclusão)

Etapas	Descrição	Ferramentas
Testes piloto e ajustes	Antes de implementar o instrumento de forma definitiva, é importante testar a ferramenta em um grupo piloto dentro da organização. Esse teste ajuda a identificar pontos de melhoria e ajustar o que for necessário. A gestão democrática garante que os resultados do piloto sejam amplamente discutidos e que o feedback de todos seja incorporado nas alterações.	Feedback aberto: após o teste piloto, abrir o processo de avaliação para que todos os participantes possam oferecer comentários e sugestões. Debates e reuniões abertas para discutir as correções necessárias antes da implementação final.
Implementação do instrumento	A implementação do instrumento de autoavaliação deve ser feita de maneira transparente, com o envolvimento de todos os níveis da organização. A gestão democrática assegura que todos entendam como o processo será conduzido, quais serão os papéis de cada um, e como os resultados serão utilizados para melhorar a governança e gestão.	Reuniões de esclarecimento para explicar a metodologia da avaliação e garantir que todos os participantes entendam como o instrumento será aplicado. Divulgação aberta do cronograma de aplicação, bem como dos critérios de análise.
Discussão coletiva dos resultados	Após a aplicação da autoavaliação, os resultados devem ser amplamente discutidos. É importante que o processo de interpretação dos dados seja transparente e inclusivo. A partir dessas discussões, a organização pode identificar os pontos fortes e as áreas que necessitam de melhorias.	Apresentação pública dos resultados para toda a organização, seguida de debates e discussões coletivas para interpretar os dados. Grupos de trabalho podem ser formados para sugerir ações baseadas nos resultados da avaliação.
Acompanhamento e revisão contínua	A gestão democrática pressupõe que a autoavaliação não seja um processo isolado, mas parte de um ciclo contínuo de reflexão e aprimoramento. Os resultados devem ser monitorados e, periodicamente, a ferramenta de avaliação precisa ser revisada para garantir que continue relevante e adequada à evolução da organização.	Avaliações periódicas para revisar a eficácia do instrumento e fazer ajustes conforme necessário. Fóruns de acompanhamento, em que os resultados da autoavaliação e as ações implementadas sejam discutidos com toda a comunidade da organização.

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

A finalidade da tabela acima é oferecer uma proposição ao TCU e suas unidades jurisdicionadas no que se refere à aplicação da gestão democrática na construção do instrumento avaliativo de governança e gestão das instituições. As etapas descritas não esgotam as possibilidades de uso da gestão democrática, tampouco se trata de uma lista de regras definitivas para sua utilização, entretanto poderá contribuir para que o Tribunal de Contas da União elabore algo mais próximo da realidade dos Institutos Federais e demais instituições participantes da avaliação.

Além do mais, utilizar a gestão democrática para criar um instrumento de autoavaliação de governança e gestão não só melhora a qualidade do instrumento em si, ao incorporar uma multiplicidade de perspectivas, como também fortalece o engajamento e a corresponsabilidade dos membros da organização. Esse processo participativo garante que a autoavaliação reflita as necessidades reais da organização avaliada e que as ações resultantes sejam legitimadas por todos os envolvidos.

Porém, não basta apenas que o TCU utilize desse meio para formular e aplicar o seu instrumento avaliativo de governança e gestão. É necessário também que a resposta ao questionário do Tribunal se dê de forma coletiva e participativa, em que estejam envolvidos todos os membros da comunidade dos Institutos Federais. Ao se concentrar as respostas da autoavaliação somente com os membros da gestão, impede-se que a experiência das demais instâncias, como departamentos acadêmicos e outros núcleos institucionais, sejam consideradas. Por isso a importância de se utilizar da gestão democrática também no momento de responder ao questionário. Ademais, por se tratar de uma autoavaliação, as chances de vícios nas respostas aumentam, caso sejam respondidas somente por membros da gestão, sem envolver toda a comunidade escolar, de uma maneira realmente participativa. E é justamente esse ambiente de participação e deliberação democrática que vai produzir legitimidade no instrumento autoavaliativo.

Tal observação merece atenção e destaque, haja vista que, segundo Pachalski e Araújo (2024), alguns trabalhos já demonstraram que existe uma predominância do modelo gerencialista e de preceitos tecnocráticos nos Institutos Federais. De acordo com Pachalski e Araújo (2024):

as pesquisas evidenciam forte impacto do gerencialismo na gestão escolar. Neste modelo de governo (ou de gestão), onde o poder atravessa os

indivíduos, os espaços para um tipo de educação libertadora podem ficar escassos. Se não há como escapar dessa ordem de discurso, há como trazer resistências ou verificar recusas e buscar aberturas para que se trabalhe com a perspectiva democrática, apesar da hegemonia discursiva gerencialista (Pachalski; Araújo, 2024, p. 20).

Em contrapartida, alguns estudos, como na pesquisa realizada por Pacheco (2024), demonstraram a prática da gestão democrática nos Institutos Federais, por intermédio de conselhos e colegiados, considerados como mecanismos de ações coletivas que oportunizam o diálogo. Contudo, sabe-se que, apesar dessas práticas fortalecerem a gestão democrática na escola, não são suficientes na garantia da democracia. Para Oliveira (2005):

A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos cotidianos [...] (Oliveira, 2005, p. 11).

O fato é que estabelecer um modelo definitivo de avaliação da governança e gestão das organizações públicas é inviável. Embora a governança e suas práticas sejam orientadas por princípios predefinidos, deve-se sempre ter em mente a sua natureza dinâmica e adaptar os modelos de avaliação às diversas mudanças de contexto. A busca por um instrumento avaliativo ideal e equilibrado deve ser permanente. O que funcionou ontem, pode não funcionar hoje, e o que deu certo hoje, pode não funcionar amanhã. Não existem métodos universais e atemporais. Ainda que determinada experiência tenha sido exitosa, revisões e atualizações devem ser uma constante.

Considerando todo o exposto, acredita-se que, apesar das inúmeras observações postas, por intermédio de uma construção coletiva, é possível melhorar sobremaneira o processo de autoavaliação da governança e gestão aplicado aos Institutos Federais, tornando-o mais próximo da sua realidade. Estima-se que, dessa forma, boas práticas de governança e gestão por parte dessas instituições, possam de fato refletir nos seus resultados fins, sejam eles quais forem.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os Conselhos Escolares. **Chão de Escola**, Curitiba: SISMMAC, v. 2, p. 28-33, out. 2003.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78–86, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/d4bV9dchpKfsBbGk3Yv4YbK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 19 jul. 2024.

AMOS, K. Governance and governmentality: relation and relevance of two prominent social scientific concepts for comparative education. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. especial, p. 23-38, 2010.

AQUINO, R. M. V. de. **Uma proposta de processos para apoiar a implementação da governança corporativa em institutos federais de educação, ciência e tecnologia**. 2020. 142 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/39301>. Acesso em: 10 out. 2021.

BABA, R. K.; VAZ, M. S. M. G.; COSTA, J. da. Correção de dados agrometeorológicos utilizando métodos estatísticos. **Revista Brasileira de Meteorologia**, v. 29, n. 4, p. 515–526, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbmet/a/TJPzfbvqdFbXpvHVkYRTxHk/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 13 maio 2024.

BANCO MUNDIAL. **World Development Report 2017: governance and the law**. Washington: The World Bank, 2017. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>. Acesso em: 04 jul. 2024.

BARROS, F. C.; VIEIRA, D. A. de P. Os desafios da educação no período de pandemia. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 1, 2021, p. 826-849. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/22591>. Acesso em: 19 jul. 2024.

BEVIR, M.; RHODES, R. A. W. A decentered theory of governance: rational choice, institutionalism, and interpretation. **UC Berkeley: Institute of Governmental Studies**, 2001. Disponível em: <https://escholarship.org/content/qt0bw2p1gp/qt0bw2p1gp.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2024.

BORGES, R. M. Indicadores educacionais em foco: análise frente à realidade brasileira. **Avaliação da educação: referências para uma conversa**, p. 115-137, 2018.

BOTTANI, N. Ilusão ou ingenuidade? Indicadores de ensino e políticas educacionais. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 19, p. 23-64, dez. 1998.

BRASIL. Casa Civil. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Presidência da República, 2019a. Disponível em: <http://www.casacivil.gov.br/governanca/guia>. Acesso em: 04 jul. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 22 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 25 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.901, de 08 de julho de 2019**. Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2019b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9901.htm. Acesso em: 04 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2 jun. 1992. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 10 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008**. Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 16 jul. 2008. 2008b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11741.htm. Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 29 dez. 2008. 2008a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25 jun. 2014, 2014a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 20 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.230, de 25 de outubro de 2021.** Altera a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, que dispõe sobre improbidade administrativa. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 25 out. 2021. 2021c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14230.htm#art1. Acesso em: 10 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.644, de 02 de agosto de 2023.** Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 02 ago. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm. Acesso em: 20 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha 2020:** Ano Base 2019, 2020a. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2020.html>. Acesso em 27 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha 2022:** Ano Base 2021, 2022b. Disponível em: https://public.tableau.com/views/PNP2022-AnoBase2021/5_4EficinciaAcadmica?%3AshowVizHome=no. Acesso em 22 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1, de 3 de janeiro de 2018.** Institui a Plataforma Nilo Peçanha - PNP, a Rede de Coleta, Validação e Disseminação das Estatísticas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 3 jan. 2018. 2018b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/1590412/do1-2018-01-04-portaria-n-1-de-3-de-janeiro-de-2018-1590408. Acesso em: 19 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Rede Federal**, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/secretarias/secretaria-de-educacao-profissional/rede-federal>. Acesso em: 26 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.** Brasília: MP, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>. Acesso em: 06 out. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores de programas:** Guia

Metodológico. Brasília: MP, 2010. Disponível em: https://ape.unesp.br/eulg/pdf/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf. Acesso em: 14 out. 2021.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 2.614, de 2024**. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2024-2034. Brasília, DF, 2024. 2024a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Projetos/Ato_2023_2026/2024/PL/pl-2614.htm. Acesso em: 27 set. 2024.

BRASIL. Relatório de Acompanhamento. **Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, item 9.5.6**. Brasília, DF: TCU, 2018c.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Conhecendo o Tribunal**. 8. ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2022a. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A1/E5/F4/5F/F43B0810B4FE0FF7E18818A8/Conhecendo_Tribunal_8_Edicao_portugues.pdf. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, Secex Administração, 2021a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública 2018**: Relatório técnico completo. Secex Administração, 2018a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 05 out. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **iESGo – Governança, Sustentabilidade e Inovação**, 2024b. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Orientações para Interpretação e Utilização dos Indicadores de Governança e Gestão em Trabalhos de Controle Externo**. Brasília, DF: TCU, 2020d.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – 2021**. Brasília, DF: TCU, 2021b. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2021/arquivos/Relatorio-consolidador-IGG2021-equipe.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU nº 90, de 16 de abril de 2014**. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal de Contas da União quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2014, com base na Decisão Normativa TCU nº 134, de 2013. Brasília, DF, abr. 2014, 2014b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2014.htm>. Acesso em: 18 jun. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional**: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, Secex Administração, 2020c.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 116, p. 745–770, jul. 2011.

CAMARGO, R. B. **Gestão democrática e nova qualidade do ensino: o conselho de escola e o projeto da interdisciplinaridade nas escolas municipais da cidade de São Paulo (1989 – 1992)**. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

CAPP, E.; NIENOV, O. H. **Bioestatística quantitativa aplicada**. Porto Alegre: UFRGS, 2020.

CASSAB, L. A. Tessitura investigativa: a pesquisa científica no campo humano-social. **Revista Katálisis**, v. 10, p. 55-63, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/S1414-49802007000300006/3913>. Acesso em: 18 ago. 2023.

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. **Governança Pública: Construção de Capacidades para a Efetividade da Ação Governamental**. Brasília: Ipea, 2018.

COLOMBO, I. M. Escola de Aprendizes Artífices ou Escola de Aprendizes e Artífices? **Educar em Revista**, v. 36, p. e71886, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/zXWJRxQDDnRGSDjhGzGr3FR#>. Acesso em 12 ago. 2024.

CONIF. **Livreto: 10 anos dos Institutos Federais**. 2022. Disponível em: <https://portal.conif.org.br/publicacoes/livreto-10-anos-dos-institutos-federais>. Acesso em: 20 jun. 2023.

COSTA, A. C. P. da. *et al.* Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i3.3183. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183>. Acesso em: 10 out. 2021.

COSTA JÚNIOR, H. L. Governança Radical, Modelos Inovadores e Alternativas à Governança Tradicional: Uma Análise Abrangente. **Cadernos de Estudos Interdisciplinares**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. e712547, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.15189632. Disponível em: <https://publicacoes.unifal-mg.edu.br/revistas/index.php/cei/article/view/2671>. Acesso em: 19 maio 2025.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Periódico científico editado

pela ANPAE, [S. l.], v. 18, n. 2, 2012. DOI: 10.21573/vol18n22002.25486. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486>. Acesso em: 7 out. 2024.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia-7**. Penso Editora, 2018.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: Uma reflexão sobre o surgimento da Governança Pública. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 337–362, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235710684.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2024.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

DOMBROSKI, L.; SANTOS, M. R. dos; VOESE, S. B. Relação entre Indicadores de Desempenho de Gestão das Universidades Federais e os Rankings Índice Geral de Cursos e Ranking Universitário Folha. *In*: Congresso Brasileiro de Custos, 2019. Florianópolis, SC. **Anais [...]**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4644>. Acesso em 8 out. 2021.

DRABACH, N. P.; SOUZA, Â. R. de. Leituras sobre a gestão democrática e o "gerencialismo" na/da educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, [S. l.], v. 16, n. 33, p. 221–248, 2015. DOI: 10.22196/rp.v16i33.2851. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/2851>. Acesso em: 8 out. 2024.

FERNANDES, F. das C. de M. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Holos**, v. 2, p. 3-9, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481549226002.pdf>. Acesso em 12 ago. 2024.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. da. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, Recife, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREIRE, B. D.; CONEJERO, M. A.; PARENTE, T. C. Saliência, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 14, n. 3, p. 251–275, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/80297>. Acesso em: 06 jun. 2024.

FREIRE, L. F. S.; SOUZA, K. R. Proposições de acompanhamento de egressos nos planos de desenvolvimento institucional das universidades federais. **Revista**

Tempos e Espaços em Educação, v. 14, n. 33, e16235, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8076315>. Acesso em 02 ago. 2024.

FREITAS, L. C. de. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, 2012.

FREITAS, L. C. de. Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 911-933, out. 2005.

FROGERI, R. F.; PORTUGAL, N. dos S.; GUEDES, L. C. V. O conceito de Governança e a Governança Corporativa. **Textos para Discussão**, v. 1, n. 1, p. 836-850, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/textosparadiscussao/article/view/661/454>. Acesso em: 09 maio 2024.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 3. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GERHARDT, T. E. *et al.* **Métodos de pesquisa**. Organizado por: Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C. M.; MACHADO, M. R. Governança Universitária: Contribuições Teóricas. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais [...]**. Mar del Plata, Argentina, 2017. Disponível em: <https://coloquio2017.paginas.ufsc.br/>. Acesso em: 23 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GISSONI, L. R. de M.; SIMIONI, R. L. A governança pública nos Institutos Federais e sua relação com a eficiência acadêmica. In: Salles, Atílio Catosso (Org.). **Caderno de Resumos do I Congresso Internacional de Educação e Saúde**. E-book. Pouso Alegre: Editora da Univás, 2023. p. 225-228. Disponível em: <https://www.univas.edu.br/eventos/cies2023/menu/publicacao.asp>. Acesso em: 05 mar. 2024.

GISSONI, L. R. de M.; SIMIONI, R. L. A governança pública nos Institutos Federais e sua relação com a eficiência acadêmica: uma análise quantitativa. **Revista DisSol – Discurso, Sociedade e Linguagem**, Pouso Alegre/MG, ano 9, nº 19, 2024, p. 236-269. Disponível em: <http://ojs.univas.edu.br/index.php/revistadissol/article/view/1167>. Acesso em: 03 jul. 2024.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 3, n. 4, 2012. DOI: 10.22420/rde.v3i4.107. Disponível em:

<https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>. Acesso em: 7 out. 2024.

GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. **Principles for Good Governance in the 21st Century**. Policy Brief. Ottawa, Canada: [s.n.], 2003. Disponível em: https://www.academia.edu/2463793/Principles_for_good_governance_in_the_21st_century. Acesso em: 11 maio 2024.

HABERMAS, J. **Soberania popular como procedimento**. Novos estudos Cebrap. São Paulo. n. 26, p. 100-113, mar. 1990.

HAN, B. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. 2. ed. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HOYLER, T. *et al.* Governança ajuda ou atrapalha? Reflexões sobre a gestão educacional local. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 81-102, 2014.

JUSTEN FILHO, M. **Reforma da lei de improbidade administrativa comentada e comparada**: Lei 14.230, de 25 de outubro de 2021. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

KLEIN, R. Indicadores educacionais para subpopulações caracterizadas pela cor. Ensaio: **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 17, p. 495-514, out./dez. 1997.

KUROKAWA, E.; BORNIA, A. C. **Utilizando o histograma como uma ferramenta estatística de análise da produção de água tratada de Goiânia**. In: XXVIII Congresso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental. 2002. Disponível em: [http://estprob.pbworks.com/w/file/etch/88485773/artigo-histograma-capacidade-proc%20\(1\).pdf](http://estprob.pbworks.com/w/file/etch/88485773/artigo-histograma-capacidade-proc%20(1).pdf). Acesso em: 16 ago. 2024.

LAVAL, C.; VERGNE F. **Educação democrática**: a revolução escolar iminente. Rio de Janeiro: Vozes, 2023.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LINO, V. *et al.* Jamovi como herramienta para el análisis de datos en la asignatura de estadística y diseño de experimentos. **Revista Alcance**, v. 7, n. 1, 2024.

LOBATO, J. O.; ANDRADE, E. A Importância dos Indicadores de Desempenho e de Qualidade para o Processo de Governança das Universidades Federais Brasileiras: um estudo multicaso. **Encontro da ANPAD**, 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjcyMDk=. Acesso em: 17 out. 2021.

LOPES, A. de O. B.; ARAÚJO, R. M. de. Avaliação de desempenho dos Institutos Federais: um estudo de caso na terceira expansão da Rede Federal de Educação Profissional em Pernambuco. **Pensamento e Realidade**, v. 35, n. 1, p. 113-130,

2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/346225542>. Acesso em: 15 maio 2024.

LUBORSKY, M. R.; RUBINSTEIN, R. L. Sampling in qualitative research: Rationale, issues, and methods. **Research on aging**, v. 17, n. 1, p. 89-113, 1995.

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MADEIRA, P. Benchmarking: a arte de copiar. **Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)**, ano 32, n. 411, p. 364-367, 1999.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, P. V. S. B. *et al.* Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7671512>. Acesso em: 02 ago. 2024.

MARTINS, K. W. C. *et al.* Relação entre governança e o valor público gerado pelas universidades federais brasileiras. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**, v. 4, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/11684>. Acesso em: 07 out. 2021.

MATIAS, E. F. P. **A Humanidade e suas Fronteiras: Do Estado soberano à sociedade global**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufrv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 01 out. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança pública e transparência no Brasil: Evolução, dificuldades e perspectivas. **Revista de Administração Municipal**, v. 282, p. 5-17, 2013. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=48797>. Acesso em: 19 jul. 2024.

MATSUMOTO, M. C. S. G. B. *et al.* Indicadores de gestão do ensino técnico federal e sua correlação com eficiência acadêmica: uma análise da relação entre o desempenho discente e os investimentos ocorridos com a política pública de expansão dos institutos federais da região Nordeste entre 2012 e 2016. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 7-19, 2019. DOI:

10.22279/navus.2019.v9n3.p07-19.769. Disponível em:
<https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/769>. Acesso em: 14 out. 2021.

MENEGUZZO, M. De la New Public Management a la Public Governance: el péndulo de la investigación acerca de la Administración pública. **Gestión y Análisis de Políticas Públicas**, [S. l.], n. 10, p. 33–41, 1997. DOI: 10.24965/gapp.vi10.126. Disponível em: <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/126>. Acesso em: 10 maio 2024.

MILITAO, S. C. N. A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas. **Horizontes**, [S. l.], v. 37, p. e019007, 2019. DOI: 10.24933/horizontes.v37i0.614. Disponível em: <https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/614>. Acesso em: 9 out. 2024.

MINAYO, M. C. de S. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, p. 83–91, 2009. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rbem/v33s01/v33s01a09.pdf>. Acesso em 18 ago. 2024.

MIOT, H. A. Avaliação da normalidade dos dados em estudos clínicos e experimentais. **Jornal Vascular Brasileiro [online]**, n. 16, p. 88-91, 2017. DOI: 10.1590/1677-5449.041117. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jvb/a/FPW5hwZ6DTH4gvj5mJYpt6B/?lang=pt>. Acesso em: 13 maio 2024.

MORAES, G. H. **As estatísticas da educação profissional e tecnológica: silêncios entre os números da formação de trabalhadores**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2019.

MORAES, G. H. **Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica: um campo em construção**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020.

MORAES, G. H. *et al.* **Plataforma Nilo Peçanha: guia de referência metodológica**. Brasília, DF: Evobiz, 2018.

NASCIMENTO, M. M.; CAVALCANTI, C. J. de H.; OSTERMANN, F. Dez anos de instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: o papel social dos institutos federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 101, n. 257, p. 120-145, 2020. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/4358>. Acesso em: 13 maio 2024.

NAVARRO, D. J.; FOXCROFT, D. R. **Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners**. Tillgänglig, 2019. Disponível em: <https://learnstatswithjamovi.com>. Acesso em: 15 fev. 2025.

NEVES, G.; GUIMARÃES, A.; JÚNIOR, A. **Um Novo Modelo de Administração Pública**. São Paulo: Macroplan, 2017.

OCDE. **Multi-level governance reforms**: overview of OECD country experiences. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/multi-level-governance-reforms_9789264272866-en#page29. Acesso em: 04 jul. 2024.

OLIVEIRA, C. **Democratização da educação**: acesso e permanência do aluno e gestão democrática. In: RESCIA, A. P. O. *et al.* (Orgs.). Dez anos de LDB: contribuições para a discussão das políticas públicas em educação no Brasil. 1. ed. Araraquara: Junqueira & Marin, 2007. p. 93-103.

OLIVEIRA, I. B. **A democracia no cotidiano da escola**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 2005.

OLIVEIRA, J. R. M. de. **A expansão do Instituto Federal de São Paulo**: análise dos indicadores de desempenho. 2018. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9997>. Acesso em: 12 out. 2021.

OLIVEIRA, K. F. *et al.* Armadilhas na busca por causalidade entre governança e desempenho acadêmico nas universidades públicas brasileiras. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 11, n. 20, e68959, 2022. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2318-13382022000100219&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 05 ago. 2024.

OLIVEIRA, N. P. **Avaliação da Governança Organizacional no Setor Público**: Estudo de Caso do Inep. 2017. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_a0330c85abe4a41e72b3aa7b072d89b9. Acesso em: 12 out. 2021.

ORTIGARA, C. **Políticas para a educação profissional no Brasil**: os institutos federais de educação, ciência e tecnologia e a educação integral. 2. ed. Pouso Alegre: IFSULDEMINAS, 2021.

OSBORNE, S. P. Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In: The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. **Routledge**, p. 17-32, 2010. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod_resource/content/0/Anexo%20sem%20t%C3%ADtulo%2000582.pdf. Acesso em: 11 maio 2024.

PACHALSKI, L. J. N.; ARAÚJO, J. J. Gerencialismo e gestão democrática nos Institutos Federais: o que nos contam as pesquisas acadêmicas? **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 8, p. e6486, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n8-067. Disponível em:

<https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/6486>. Acesso em: 9 out. 2024.

PACHECO, E. de P. Gestão democrática nos Institutos Federais: uma revisão bibliográfica. **Revista Sociedade Científica**, v. 7, n. 1, p. 3983-3996, 2024.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PASCOAL, M. N. O.; OLIVEIRA, O. V. de. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 215-231, 2019. DOI: 10.21118/apgs.v11i2.5431. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5431>. Acesso em: 07 out. 2021.

PERONI, V. M. V. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, v. 23, n. 2, p. 19–31, maio 2012.

PIERONI, M. A. R. **Governança pública**: a influência da governança corporativa no fortalecimento da gestão estratégica da AGU. 2023. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/5f156d81-c724-466b-ab7e-c09b126e98b1>. Acesso em: 15 jan. 2024.

PIRES, W. J. **Análise das práticas de Governança Corporativa em uma Instituição Federal de Ensino**: um estudo da perspectiva de agentes de governança e da percepção de stakeholders do CEFET-MG, Campus Divinópolis. 2017. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, 2017. Disponível em: <https://mestrado.unihorizontes.br/wp-content/uploads/2017/09/WAGNER-JOSE-PIRES.pdf>. Acesso em: 02 out. 2021.

RAVITCH, D. **Vida e morte do grande sistema escolar americano**: como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RAZALI, N. M.; WAH, Y. B. Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson darling tests. **Journal of statistical modeling and analytics**, v. 2, n. 1, p. 21-33, 2011. Disponível em: http://www.de.ufpb.br/~ulisses/disciplinas/normality_tests_comparison.pdf. Acesso em: 12 maio 2024.

REDE GOVERNANÇA BRASIL *et al.* **Governança pública municipal**: Transformando sua administração. Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance Público. (coord.). Brasília: NT Editora, 2020.

REYNOLDS, H. T. **The analysis of cross-classifications**. New York: Free Press, 1977.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 19 jul. 2024.

RIBEIRO, M. C.; OLIVEIRA, R. R. F. de. Entre avanços e desafios: o caminho da educação brasileira rumo à equidade. **Observatório De La Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 5, p. e4650-e4650, 2024.

RIGONI, B. O. P. **Transparência e Accountability**: Análise dos Indicadores de Desempenho Apresentados nos Relatórios de Gestão dos Institutos Federais de Educação. 2019. 67 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2019. Disponível em: http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_12791_Disserta%E7%E3o%20Br%EDscia%20Rigoni.pdf. Acesso em: 03 out. 2021.

ROCHA, E. M. **Governança Pública**: Análise das práticas adotadas pela Polícia Federal na Superintendência do Espírito Santo. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/handle/10/8693>. Acesso em: 18 jul. 2024.

SAHIN, M. D.; AYBEK, E. C. Jamovi: An easy to use statistical software for the social scientists. **International Journal of Assessment Tools in Education**, n. 6, p. 670–692, 2019. DOI:10.21449/ijate.661803. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijate/issue/49554/661803>. Acesso em: 12 maio 2024.

SALES, E. C. D. A. S. *et al.* Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJB/article/view/11505>. Acesso em: 13 set. 2024.

SÁNCHEZ-VILLENA, A. Uso de programas estadísticos libres para el análisis de datos: Jamovi. **Revista perspectiva**, v. 20, n. 1, p. 112-114, 2019.

SANTOS, A. V. dos; BRAGA, I. C. M.; GUIMARÃES-IOSIF, R. M. A governança no contexto da pesquisa em educação no Brasil. **Linhas Críticas**, [S. l.], v. 22, n. 49, p. 642-666, 2016. DOI: 10.26512/lc.v22i49.4973. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/4973>. Acesso em: 18 jul. 2024.

SANTOS, D. J.; SOUZA, K. R. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532-1557, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i3.17085. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17085>. Acesso em: 17 jul. 2024.

SCHWARTZMAN, S. **A educação média e profissional no Brasil: situação e caminhos**. São Paulo: Fundação Santillana, 2016.

SCHWARTZMAN, J. **Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras**. São Paulo: USP, 1994.

SERRANO, J. S. *et al.* Docencia de Bioestadística en Medicina con software gratuito jamovi: una ventana de oportunidad. **Revista Española de Educación Médica**, v. 1, n. 1, p. 9-10, 2020.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. LII, n. 2, p. 737–783, 1997. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>. Acesso em 10 maio 2024.

SILVA, C. J. de O. *et al.* Desafios da gestão escolar na pandemia de Covid-19: relatos de experiências de diferentes contextos. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], p. e87188, 2024. DOI: 10.5902/2318133887188. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/87188>. Acesso em: 01 ago. 2024.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, F. A.; MARTINS, T. C. P. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos Tribunais de Contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 64, n. 2, p. 249-271, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/123>. Acesso em 10 out. 2021.

SILVESTRE, H. C. **A (Nova) governança pública**. Brasília: Enap, 2019.

SIMIONI, R. L. **Educação e direitos humanos na sociedade global: inclusão, gestão democrática e qualidade entre nacionalismo e globalização**. São Paulo: Editora Dialética, 2024.

SORDI, M. R. L. de; FREITAS, L. C. de. Responsabilização participativa. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 7, n. 12, p. 87-99, 2013. DOI: 10.22420/rde.v7i12.263. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/263>. Acesso em: 15 abr. 2025.

SOUZA, Â. R. de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 27, n. 103, p. 271–290, abr. 2019.

SOUZA, Â. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**, v. 25, p. 123-140, 2009.

SOUZA, Â. R. de; PIRES, P. A. G. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, p. 65–87, mar. 2018.

SOUZA, G. A. de. Indicadores de Desempenho na Estratégia Administrativa e Financeira do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG. **Revista Negócios em Projeção**, v. 9, n. 1, p. 115-126, 2018. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/>. Acesso em: 12 out. 2021.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273070350_Managing_Legitimacy_Strategic_and_Institutional_Approaches_Academy_of_Management_Review_20_571-611. Acesso em: 04 jul. 2024.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 6. ed. Boston: Pearson Education, 2013.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 04 out. 2021.

TEIXEIRA, L. I. L. *et al.* Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/7503/pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

TELES, J. E. M. **Análise de regressão da relação existente entre a governança pública e a eficiência na gestão de recursos federais nos municípios brasileiros no ano de 2021**. 2022. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/a0d147ee-1451-452e-919b-6a5d47bd6319>. Acesso em: 10 out. 2023.

TEUBNER, G. **Fragmentos constitucionais**: Constitucionalismo social na globalização. São Paulo: Saraiva, 2016.

TEUBNER, G. Quod omnes tangit: transnational constitutions without democracy? **Journal of Law and Society**, Cardiff, v. 45, n. 1, p. 5-29, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326498401_Quod_omnes_tangit_Transnational_Constitutions_Without_Democracy. Acesso em: 03 jul. 2024.

TORMAN, V. B. L.; COSTER, R.; RIBOLDI, J. Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. **Clinical and Biomedical Research**, [S. l.], v. 32, n. 2, p. 227-234, 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/hcpa/article/view/29874>. Acesso em: 17 ago. 2024.

TURMENA, L.; AZEVEDO, M. L. N. de. A expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: os Institutos Federais em questão. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 17, n. 54, p. 1067-1084, 2017. Disponível em

http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-416X2017000401067&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 12 ago. 2024.

VERHINE, R. E.; DANTAS, L. M. V.; SOUZA, Â. R. de. Indicadores qualitativos na avaliação da pós-graduação em educação. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 35, p. e10777, 2024. DOI: 10.18222/eae.v35.10777. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/10777>. Acesso em: 18 ago. 2024.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília, DF: Enap, 2019.

VIOTTO, R.; NASCIMENTO, R. S. do. Relação entre Governança em Universidades Públicas Federais e Variáveis Socioeconômicas a partir de Regressão com Dados em Painel sob a Perspectiva da Modelagem Hierárquica com Medidas Repetidas. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 27, n. 1, p. 94–127, 2024. DOI: 10.51341/cgg.v27i1.3136. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3136>. Acesso em: 18 jul. 2024.

ZAGO, M. de F. *et al.* A Geração de Indicadores Acadêmicos no Âmbito dos Institutos Federais: o papel do Procurador Educacional Institucional. *In*: Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 2013. Montevideo (UY). **Anais [...]**. Montevideo, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114687?show=full>. Acesso em 2 out. 2021.

ZORZAL, L.; RODRIGUES, G. M. Transparência e boas práticas de governança: Análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. *In*: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2016, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: XVII ENANCIB, 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/37679587-Xvii-encontro-nacional-de-pesquisa-em-ciencia-da-informacao-xvii-enancib.html>. Acesso em: 18 jul. 2024.

ZORZAL, L. **Transparência das informações das universidades federais: Estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na Administração Pública Federal**. 2015. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

ANEXOS

ANEXO A
QUESTIONÁRIO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS DO TCU
iGG – CICLO 2021

1000. Liderança**1100. Liderança****1110. Estabelecer o modelo de governança****1111. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida**

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ 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)
- ☐ 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)
- ☐ 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)
- ☐ d) o conselho ou colegiado superior é responsável pela supervisão da gestão e accountability da organização
- ☐ e) estão definidos os fluxos de comunicação entre instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança da organização
- ☐ f) há avaliação que demonstre que a estrutura interna de governança adotada é apropriada para o tamanho e perfil de risco da organização
- ☐ g) descreva a estrutura de governança da sua organização, ou informe a URL: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Accountability; Alta Administração; Auditoria interna; Comitê ou comissão de ética; Competências; Conselho ou Colegiado Superior; Corregedoria; Estratégia; Estrutura interna de governança da organização; Gestão; Gestão de riscos; Gestão do desempenho; Governança; Instância interna de governança; Instância interna de apoio à governança; Modelo de Governança; Ouvidoria; Política; Política de gestão de pessoas; Política de gestão de riscos.

1112. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as decisões críticas são formalmente identificadas
- ☐ b) para cada decisão crítica identificada estão formalmente definidas alçada de decisão e segregação de funções
- ☐ c) há revisão periódica das decisões críticas identificadas, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas críticas, por meio de avaliação de riscos
- ☐ d) 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

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alçada de decisão; Avaliação de riscos; Balanceamento de poder; Decisões críticas; Segregação de funções.

1120. Promover a integridade

1121. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão sujeitos a código de ética e/ou de conduta
- ☐ b) os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior firmam termo de compromisso com os valores fundamentais e padrões de conduta estabelecidos
- ☐ c) as políticas organizacionais relacionadas à ética e integridade foram aprovadas por colegiado superior ou dirigente máximo da organização

- ☐ d) há plano de treinamento de ética e integridade para os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior
- ☐ e) há manifestações formais dos membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior de apoio aos programas de ética e de integridade (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 no código de ética e na política de integridade)
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Código de ética e de conduta; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Dirigente máximo; Integridade pública; Plano de treinamento; Política; Valores fundamentais.

1122. Há gestão de ética para a organização

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) foi designado formalmente comitê (ou comissão) interno de ética e/ou de conduta vinculado a colegiado superior ou à autoridade máxima da organização
- ☐ b) há código de ética e/ou de conduta aplicável aos colaboradores da organização
- ☐ c) há revisão periódica do código de ética e/ou de conduta, de modo a complementá-lo com novas questões éticas que surgirem
- ☐ 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)
- ☐ e) há estratégia de divulgação (definição de responsáveis, periodicidade e formas de divulgação) dos valores éticos e padrões de conduta (p. ex. distribuição de cópias do código de ética, vídeos e mensagens eletrônicas, disponibilização no site da organização, exibição de cartazes, revistas em quadrinhos com comportamentos a serem evitados, criação de comunidades de discussão online)
- ☐ f) há plano de treinamento de ética (p. ex. palestras, jogos, outros treinamentos online e presenciais)
- ☐ g) há canal(is) disponível(is) para o esclarecimento de dúvidas sobre o código de ética (p. ex. telefone, e-mail, atendimento presencial, reportes online)
- ☐ h) há mecanismos para monitoramento da gestão da ética (p. ex. pesquisas sobre ética, indicadores de desempenho - percentual de colaboradores treinados, utilização do canal de dúvidas e denúncias, número de violações ao código de ética, duração dos processos de apuração de desvios éticos)
- ☐ i) o comitê (ou comissão) interno de ética reuniu-se ao menos uma vez nos últimos 12 meses
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Código de ética e de conduta; Colaboradores; Comitê ou comissão de ética; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Desvios éticos; Indicador; Indicador de desempenho; Plano de treinamento; Política; Programa de ética; Programa de integridade.

1123. Programa de integridade da organização está estabelecido

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

→ Indique que leis e/ou normas são essas:

☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

→ Identifique esses estudos:

☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

☐ a) há instância formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade

☐ b) foi feito o levantamento da situação das instâncias de integridade (p. ex. ouvidoria, canal de denúncias, corregedoria, comitê de ética, controle interno)

☐ c) foram estabelecidas medidas para a criação ou fortalecimento das estruturas necessárias à execução do programa de integridade

☐ d) riscos de integridade estão identificados e priorizados

☐ e) foram estabelecidas medidas para tratamento aos riscos de integridade

☐ f) há estratégia de comunicação do programa de integridade aos públicos interno e externo: definição de responsáveis, periodicidade e formas de divulgação

☐ g) há plano de capacitação para fomentar a integridade na organização

☐ h) foram definidos os mecanismos para monitoramento do programa de integridade

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Canal de denúncias; Comitê ou comissão de ética; Corregedoria; Identificação de riscos; Integridade pública; Ouvidoria; Programa de integridade; Riscos de Integridade.

1124. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas

☐ Não adota

☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

☐ Adota em menor parte

☐ Adota parcialmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

→ Indique que leis e/ou normas são essas:

☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

→ Identifique esses estudos:

☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

☐ a) há obrigatoriedade de que membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses antes ou na ocasião da posse, investidura em função ou celebração de contrato de trabalho

☐ b) há obrigatoriedade de que membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no decorrer do mandato ou gestão

☐ c) há obrigatoriedade de que membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) apresentem informações sobre alterações patrimoniais no decorrer do mandato ou gestão

☐ d) há normativo(s) que disciplina(m) o recebimento de benefícios que possam influenciar, ou parecer influenciar, as ações dos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) (p. ex. presentes, brindes, entretenimento, empréstimos, favores, hospitalidades)

- ☐ e) há normativo(s) aplicável(eis) aos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) que aborda(m) o uso de informações privilegiadas - obtidas em função do exercício do cargo ou função - em benefício de interesses privados
 - ☐ f) há normativo(s) aplicável(eis) aos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) que aborda(m) o exercício de atividades privadas ou profissionais que possam gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida durante o exercício do mandato ou gestão (p. ex. participação em eventos e seminários, propostas de trabalho, consultorias, negócios privados)
 - ☐ g) há normativo(s) aplicável(eis) aos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) que aborda(m) o exercício de atividades privadas ou profissionais que possam gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida após o exercício do mandato ou gestão
 - ☐ h) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de conflitos de interesse (inclusive nepotismo) envolvendo membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) (p. ex. rotinas de cruzamento de bases de dados de sócios de empresas contratadas e ocupantes de cargo ou função)
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Conflito de interesses; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior.

1130. Promover a capacidade da liderança

1131. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os critérios gerais para seleção ou escolha de membros da alta administração estão definidos
 - ☐ b) os perfis profissionais desejados para o exercício de cargos e funções na alta administração estão definidos
 - ☐ c) é verificado o cumprimento de critérios definidos, quando do ingresso de componente da alta administração
 - ☐ 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)
 - ☐ e) a seleção ou 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 seleção ou escolha, bem como os currículos dos membros selecionados
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Critérios gerais de seleção ou escolha; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

1132. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) critérios para avaliação de desempenho dos membros da alta administração estão definidos
- ☐ b) os membros da alta administração são avaliados periodicamente com base nas metas institucionais
- ☐ c) os resultados das avaliações de desempenho dos membros da alta administração são divulgados às partes interessadas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Avaliação de desempenho; Meta; Partes interessadas.

1133. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as formas de fomento ao desenvolvimento dos membros da alta administração são definidas
- ☐ b) a organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de membros da alta administração
- ☐ c) as competências dos membros da alta administração são desenvolvidas considerando as oportunidades de desenvolvimento identificadas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Competências.

2000. Estratégia

2100. Estratégia

2110. Gerir riscos

2111. A estrutura da gestão de riscos está definida

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
→ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
→ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há política institucional de gestão de riscos aprovada pelo conselho ou colegiado superior ou pela alta administração
- ☐ 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)
- ☐ c) foram definidas as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos aos processos organizacionais
- ☐ d) 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)
- ☐ e) foram definidos os fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos
- ☐ f) o processo de gestão de riscos está formalizado
- ☐ g) limites para exposição ao risco estão definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Análise de riscos; Auditoria interna; Avaliação de riscos; Competências; Conselho ou Colegiado Superior; Critérios de análise e avaliação de riscos; Diretriz; Estrutura da gestão de riscos; Gestão de riscos; Limites de exposição ao risco; Política de gestão de riscos; Processo de gestão de riscos; Risco; Tratamento de risco.

2112. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
→ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
→ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
→ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
→ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) foram definidas e atribuídas atividades típicas de segunda linha: facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos
- ☐ 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
- ☐ c) as atividades da segunda linha incluem o monitoramento da integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos
- ☐ 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
- ☐ 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
- ☐ 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
- ☐ 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

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Auditoria interna; Avaliação de riscos; Controle; Gestão de riscos; Identificação de riscos; Mitigar risco; Risco.

2113. O processo de gestão de riscos da organização está implantado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) objetivos e elementos (processos, produtos, atividades, ativos) críticos da organização estão identificados
- ☐ b) há lista integrada de riscos, incluindo causas, fontes, efeitos
- ☐ c) os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados
- ☐ d) o tratamento dos riscos está documentado
- ☐ e) os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos
- ☐ f) os riscos críticos identificados são informados aos membros das instâncias superiores de governança

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Análise de riscos; Atividades; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Fonte de risco; Identificação de riscos; Processo de gestão de riscos; Resposta a risco; Risco; Tratamento de risco.

2114. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os riscos críticos estão identificados
- ☐ b) os riscos críticos estão analisados e avaliados
- ☐ c) o tratamento dos riscos críticos está documentado
- ☐ d) há monitoramento periódico dos riscos críticos identificados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Análise de riscos; Avaliação de riscos; Identificação de riscos; Risco; Risco crítico; Tratamento de risco.

2115. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

→ Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

→ Identifique esses estudos:

- ☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) aprovada pela alta administração
- ☐ 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)
- ☐ c) há plano de continuidade do negócio (PCN) aprovado pela alta administração
- ☐ d) as ações e os prazos definidos no PCN fundamentam-se em análises de impacto no negócio (Business Impact Analysis – BIA) realizadas sobre os processos organizacionais críticos
- ☐ e) o PCN é testado e revisado periodicamente

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Análise de impacto no negócio; Gestão de continuidade do negócio; Plano de continuidade do negócio; Política; Política de gestão de continuidade do negócio; Risco.

2120. Estabelecer a estratégia

2121. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido

- ☐ Não adota

- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

- ☐ Adota em menor parte

- ☐ Adota parcialmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

- ☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

- ☐ Não se aplica

- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

→ Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

→ Identifique esses estudos:

- ☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o modelo contempla a formulação da estratégia integrada ao processo de gestão de riscos
- ☐ b) o modelo explicita que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores e metas
- ☐ c) o modelo contempla o monitoramento da execução da estratégia
- ☐ d) o modelo contempla a avaliação do resultado e impacto
- ☐ e) o modelo contempla a revisão da estratégia
- ☐ f) o modelo contempla a comunicação da estratégia
- ☐ g) o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia
- ☐ h) o modelo orienta acerca de explicitar na estratégia as políticas públicas e programas de responsabilidade ou nas quais a organização esteja envolvida
- ☐ i) o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação da estratégia, onde haja envolvimento de outras organizações
- ☐ j) o modelo orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com as diretrizes e prioridades dos órgãos governantes superiores

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação da estratégia; Diretriz; Estratégia; Gestão da estratégia; Gestão de riscos; Indicador; Indicador de desempenho; Integração do processo de gestão de riscos à estratégia organizacional; Meta; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho; Órgão governante superior; Políticas públicas; Processo de gestão de riscos; Revisão da estratégia.

2122. A estratégia da organização está definida

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a estratégia explicita objetivos, indicadores a serem mensurados e metas a serem alcançadas
- ☐ 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)
- ☐ c) na fase de formulação da estratégia, foram levadas em consideração o conjunto de orientações e deliberações dos órgãos de controle
- ☐ d) as políticas públicas de responsabilidade da organização ou nas quais a organização esteja envolvida estão explícitas na estratégia
- ☐ e) as organizações ou unidades (internas ou externas) que contribuem para o alcance de cada objetivo estão identificadas
- ☐ f) os papéis/responsabilidades das organizações ou unidades (internas ou externas) que contribuem para o alcance de cada objetivo estão definidos
- ☐ g) cada objetivo estratégico explicita pelo menos um responsável (pessoa ou unidade) por sua coordenação
- ☐ h) cada objetivo estratégico tem pelo menos um indicador estratégico
- ☐ i) a linha de base de cada um dos indicadores estratégicos foi aferida
- ☐ j) há metas com periodicidade definida para cada um dos indicadores estratégicos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação da estratégia; Diretriz; Estratégia; Gestão da estratégia; Indicador; Indicador de desempenho; Monitoramento da estratégia; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho; Objetivo estratégico; Órgão governante superior; Órgãos de controle; Papéis e responsabilidades; Políticas públicas; Revisão da estratégia; Unidade organizacional.

2123. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital

- ☐ b) a organização definiu 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
 - ☐ c) a organização estabeleceu metas no sentido de 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)
 - ☐ d) a organização definiu 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)
 - ☐ e) a organização estabeleceu 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
 - ☐ 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
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Controle; Gestão de riscos; Meta; Serviços públicos prestados em meio digital; Usuário.

2130. Promover a gestão estratégica

2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os processos finalísticos estão descritos em termos de cadeia de valor e de sequência de atividades atribuídas aos respectivos responsáveis
 - ☐ b) há objetivos, indicadores e metas para a gestão dos processos finalísticos
 - ☐ c) os objetivos, indicadores e metas para a gestão dos processos finalísticos são divulgados
 - ☐ d) as metas definidas permitem avaliar o progresso no alcance dos objetivos dos processos finalísticos
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Gestão da estratégia; Gestor; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Processos finalísticos.

2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➔ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➔ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a alta administração segregou as funções relativas à área de gestão de pessoas
- ☐ b) 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
- ☐ c) a alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho
- ☐ d) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas
- ☐ e) os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas são divulgados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de pessoas; Gestão da estratégia; Gestão de pessoas; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Planejamento da força de trabalho.

2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ➔ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➔ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➔ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação
- ☐ b) a organização define as diretrizes para gestão de riscos de tecnologia da informação
- ☐ c) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação
- ☐ d) a organização designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados
- ☐ e) a organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização
- ☐ f) o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo
- ☐ g) a organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação
- ☐ h) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação
- ☐ i) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de tecnologia da informação; Área de negócio; Comitê de tecnologia da informação; Diretriz; Gestão da estratégia; Gestão de riscos; Gestão do desempenho; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Papéis e responsabilidades; Risco; Risco de Tecnologia da Informação; Serviço de TI; Sistema informatizado ou sistema automatizado; TI (Tecnologia da Informação).

2134. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

→ Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

→ Identifique esses estudos:

- ☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade)
- ☐ b) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações
- ☐ c) a organização define política de delegação de competências para as contratações
- ☐ d) a organização segregou as funções relativas à área de gestão de contratações
- ☐ e) 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 às contratações
- ☐ f) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações
- ☐ g) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de contratações / área de contratações; Competências; Contratações sustentáveis; Delegação de competência; Diretriz; Diretrizes de estoques; Diretrizes de sustentabilidade; Diretrizes para compras conjuntas; Diretrizes para terceirização; Gestão da estratégia; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Papéis e responsabilidades; Política de contratações.

2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

- ☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

→ Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

→ Identifique esses estudos:

- ☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização define as diretrizes para gestão orçamentária e financeira
- ☐ b) a organização define os papéis e responsabilidades da gestão orçamentária e financeira
- ☐ c) a organização segregou as funções relativas à gestão orçamentária e financeira
- ☐ d) 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
- ☐ e) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão orçamentária e financeira
- ☐ f) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão orçamentária e financeira

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Diretriz; Gestão da estratégia; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Papéis e responsabilidades.

2140. Monitorar os resultados organizacionais

2141. A execução da estratégia é monitorada (eficácia)

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há rotinas para aferir o alcance das metas
- ☐ b) o alcance das metas é aferido periodicamente
- ☐ c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento
- ☐ d) o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional está publicado na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
- ☐ e) 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

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Eficácia; Estratégia; Formato aberto; Meta; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho.

2142. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as saídas dos processos primários da cadeia de valor, em termos de bens e serviços, são identificadas
- ☐ b) os custos dos insumos (por ex.: pessoas, recursos financeiros e materiais) empregados nos processos primários da cadeia de valor são identificados
- ☐ c) a relação de custo-benefício entre os produtos (bens ou serviços) gerados pelos processos primários da cadeia de valor e os insumos empregados para produzi-los é avaliada
- ☐ d) são registrados os motivos das ineficiências identificadas e são propostas medidas de tratamento
- ☐ e) as informações sobre a aferição de eficiência são públicas, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Eficiência; Estratégia; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho.

2143. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Indique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) foram formalmente identificados os problemas a serem tratados e oportunidades a serem exploradas pelos objetivos estratégicos
- ☐ b) há indicadores de efetividade para a estratégia
- ☐ c) os indicadores de efetividade são aferidos periodicamente e publicados, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
- ☐ d) resultados não alcançados e efeitos negativos são registrados e são propostas medidas de tratamento

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Efetividade; Estratégia; Indicador; Indicador de desempenho; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho.

2150. Monitorar o desempenho das funções de gestão

2151. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Indique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) rotinas de monitoramento do desempenho dos processos finalísticos estão definidas
- ☐ b) periodicidade e formato dos relatórios de desempenho dos processos finalísticos estão definidos
- ☐ c) os indicadores de desempenho dos processos finalísticos estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)
- ☐ d) o alcance das metas é monitorado periodicamente
- ☐ e) relatórios de medição de desempenho relativos aos processos finalísticos estão disponíveis à liderança

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão do desempenho; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho; Processos finalísticos.

2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Indique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas estão definidas
- ☐ b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
- ☐ c) os indicadores de desempenho da gestão de pessoas estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)
- ☐ d) relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas; Gestão do desempenho; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho

2153. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de tecnologia da informação estão definidas
- ☐ b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
- ☐ c) os indicadores de desempenho da gestão de tecnologia da informação estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)
- ☐ d) relatórios de medição de desempenho da gestão de tecnologia da informação estão disponíveis à liderança

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de tecnologia da informação; Gestão do desempenho; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho; TI (Tecnologia da Informação).

2154. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de contratações estão definidas
- ☐ b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
- ☐ c) os indicadores de desempenho da gestão de contratações estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)
- ☐ d) relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações estão disponíveis à liderança

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações / área de contratações; Gestão do desempenho; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho.

2155. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão orçamentária e financeira estão definidas
- ☐ b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
- ☐ c) os indicadores de desempenho da gestão orçamentária e financeira estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)
- ☐ d) relatórios de medição de desempenho da gestão orçamentária e financeira estão disponíveis à liderança

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão do desempenho; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho.

3000. Controle

3100. Controle

3110. Promover a transparência

3111. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) diretrizes (incluindo critérios e limites) para acesso à informação estão definidos
- ☐ b) há canal(is) de comunicação para solicitação de acesso a informações por meio eletrônico
- ☐ c) há canal(is) para o acompanhamento, em meio eletrônico, das solicitações de acesso realizadas

- ☐ d) a organização dispõe de controle de qualidade das informações prestadas (confiabilidade, integridade, tempestividade, atualização)
- ☐ e) a satisfação das partes interessadas com as informações disponibilizadas pela organização em sítios oficiais na internet é avaliada
- ☐ f) a organização publica a agenda de compromissos públicos dos membros da alta administração e do conselho ou colegiado superior
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Diretriz; Informação; Partes interessadas; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

3112. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) diretrizes (incluindo critérios e limites) para abertura de dados estão definidos
- ☐ b) plano de dados abertos da organização está publicado
- ☐ c) a organização publica o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público
- ☐ d) foram atribuídas as responsabilidades pela publicação e manutenção de cada base de dados aberta
- ☐ e) o conteúdo mínimo exigido por lei é publicado em formato aberto (possibilita a gravação de relatórios em formatos eletrônicos, abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto)
- ☐ 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
- ☐ g) há monitoramento sobre o cumprimento do plano de dados abertos
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Catálogo de informações; Dados Abertos; Diretriz; Formato aberto; Informação; Plano de dados abertos; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

3120. Garantir a accountability

3121. A organização presta contas diretamente à sociedade

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os relatórios de auditorias internas e prestações de contas estão publicados em sítios oficiais na internet (no caso do poder executivo, incluso os relatórios emitidos pela Controladoria-Geral da União), ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação
- ☐ 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
- ☐ 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
- ☐ d) há publicação em sítios oficiais na internet de 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
- ☐ 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
- ☐ 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
- ☐ 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
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Colaboradores; Governança; Indicador; Indicador de desempenho; Informação; Meta; Ouvidoria; Política.

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

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ 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)
- ☐ 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)
- ☐ 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
- ☐ d) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicadas as linhas de base e as periodicidades de aferição dos indicadores
- ☐ e) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicadas metas quantificáveis para todos os indicadores de desempenho
- ☐ f) nos extratos dos relatórios anuais de acompanhamento, são publicados os valores alcançados anualmente ou a cada dois anos para cada indicador
- ☐ g) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e estão publicados na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
- ☐ h) 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
- ☐ i) 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

- ☐ j) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e respectivos relatórios de acompanhamento estão publicados na internet (por ex.: no Portal Brasileiro de Dados Abertos), excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação
- ☐ k) a organização tem planos sob sua responsabilidade. Quais? _____
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Accountability; Acordo de leniência; Dados Abertos; Efetividade; Eficácia; Formato aberto; Gestão; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Partes interessadas; Planos de responsabilidade da organização; Portal Brasileiro de Dados Abertos.

3123. O canal de denúncias está estabelecido

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
- Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
- Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
- Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há canal(is) para apresentação e acompanhamento de denúncias
- ☐ b) diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias estão definidas
- ☐ c) o(s) canal(is) de denúncias é(são) divulgado(s) para os públicos interno e externo
- ☐ d) a acessibilidade do(s) canal(is) de denúncias é avaliada
- ☐ e) há garantia de sigilo e confidencialidade do denunciante nos termos da lei (p. ex. Lei 12.527/2011, Lei 13.460/2017 e Lei 12.846/2013)
- ☐ f) há diretriz para aplicação de sanções a quem produzir denúncia falsa ou evidência que sabe ser falsa e não retaliação a denunciantes de boa fé
- ☐ g) as denúncias contra a alta administração são destinadas a uma instância superior (p. ex. conselho ou colegiado superior)
- ☐ h) cada denúncia recebida é analisada em processo individual
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Canal de denúncias; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior.

3124. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
- Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
- Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
- Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ 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

- ☐ b) foram definidos procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos cometidos por gestores ou colaboradores da organização
 - ☐ c) foram definidos 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)
 - ☐ d) foram definidos 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)
 - ☐ 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)
 - ☐ f) há procedimentos que orientem acerca de encaminhamentos de resultados das apurações aos órgãos competentes quando necessário
 - ☐ 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
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Infrações administrativas ou disciplinares; Procedimento disciplinar; Processo administrativo de responsabilização; Processo administrativo disciplinar; Responsabilização; Sindicância; Tomada de contas especial.

3130. Monitorar a satisfação dos usuários

3131. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a carta informa quais são os requisitos, documentos e informações necessários para acessar cada serviço
- ☐ b) na carta são publicados os locais e as formas de acessar cada serviço
- ☐ c) a carta lista as principais etapas para o processamento de cada serviço
- ☐ d) na carta é divulgado o prazo máximo para a prestação de cada serviço
- ☐ e) a carta estabelece a forma de comunicação com o solicitante para cada serviço
- ☐ f) a carta informa os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca do andamento de cada serviço (etapas cumpridas e pendentes)
- ☐ g) na carta são divulgados locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação de cada serviço
- ☐ h) indique a URL da carta de serviços da organização: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Carta de Serviços ao Usuário; Informação; Usuário.

3132. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade, e que as informações pessoais utilizadas nesses serviços sejam adequadamente protegidas

- ☐ Não adota

- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização observa as recomendações do Documento de Referência da arquitetura e-PING - Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico ou, no caso de organização que não integra o Poder Executivo Federal, observa as melhores práticas equivalentes
- ☐ b) a organização observa as recomendações do guia Padrões Web em Governo Eletrônico: Cartilha de Usabilidade ou, no caso de organização que não integra o Poder Executivo Federal, observa as melhores práticas equivalentes
- ☐ c) a organização garante o acesso da pessoa com deficiência 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)
- ☐ d) as operações de tratamento de dados pessoais utilizados na prestação de serviços públicos pela organização são realizadas de modo a preservar a intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas às quais se referem
- ☐ e) 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
- ☐ f) informar as melhores práticas adotadas, caso a organização não integre o Poder Executivo Federal e tenha marcado as opções "a" ou "b", bem como se tiver marcado a opção "c": _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Competências; Informação; Tratamento de dados pessoais.

3133. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização promove a participação dos usuários nos esforços de simplificação dos serviços públicos e utiliza as informações assim obtidas como subsídio à definição de metas de simplificação (p. ex.: mediante o uso do formulário "Simplifique!")
- ☐ b) a organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços

- ☐ c) a organização utiliza os resultados das pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços
 - ☐ d) a organização comunica amplamente aos usuários os resultados das pesquisas de satisfação realizadas
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Informação; Meta; Serviços públicos prestados em meio digital; Usuário.

3140. Assegurar a efetividade da auditoria interna

3141. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ 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)
 - ☐ 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)
 - ☐ 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)
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Auditoria interna; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Efetividade; Plano de Auditoria Interna; Risco; Risco crítico.

3142. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cobrem riscos críticos organizacionais
- ☐ b) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cobrem processos de governança organizacional
- ☐ c) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização asseguram que as informações constantes das prestações de contas ao controle externo são confiáveis
- ☐ d) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de tecnologia da informação
- ☐ e) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de segurança da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Adicionar/criar valor; Área de gestão de tecnologia da informação; Auditoria interna; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Informação; Processos de governança; Risco; Risco crítico; Segurança da Informação; Serviços de auditoria; TI (Tecnologia da Informação).

3143. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a instância superior de governança da organização discute formalmente acerca dos resultados dos principais trabalhos de auditoria interna
- ☐ b) a alta administração da organização zela pela adequada implementação das recomendações emitidas pela auditoria interna, aceitando formalmente o risco associado a decisão de não adotar alguma recomendação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Auditoria interna; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior.

3144. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a instância superior de governança da organização avalia os serviços prestados pela função de auditoria interna
 - ☐ 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
 - ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Auditoria interna; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior.
-

4000. Operações

4100. Gestão de Pessoas

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas

4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção são definidos
- ☐ b) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de capacitação são definidos
- ☐ c) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho são definidos
- ☐ d) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de benefícios são definidos
- ☐ e) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde são definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de capacitação; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas; Indicador; Indicador de desempenho.

4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
- ☐ b) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção
- ☐ c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de capacitação
- ☐ d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho
- ☐ e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de benefícios
- ☐ f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de capacitação; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas.

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) verifica o cumprimento da política de recrutamento e seleção
- ☐ b) verifica o cumprimento da política de capacitação
- ☐ c) verifica o cumprimento da política de gestão de desempenho
- ☐ d) verifica o cumprimento da política de gestão de benefícios
- ☐ e) verifica o cumprimento da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão de Pessoas; Gestor; Política; Políticas de gestão de pessoas.

4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores

4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:

- ☐ Não se aplica por outras razões.
 ➡ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas
☐ b) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas
☐ c) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas
☐ d) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas
☐ e) relacionou-se no perfil profissional, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir
☐ f) a aderência entre os perfis profissionais definidos e as necessidades organizacionais é revisada periodicamente
☐ g) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos para as ocupações de gestão

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Ocupação; Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados

- ☐ Não adota
☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
☐ Adota em menor parte
☐ Adota parcialmente
 ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
☐ Adota em maior parte ou totalmente
 ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
☐ Não se aplica
☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 ➡ Indique que leis e/ou normas são essas:
☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 ➡ Identifique esses estudos:
☐ Não se aplica por outras razões.
 ➡ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas
☐ b) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas
☐ c) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas
☐ d) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas
☐ e) relacionou-se nos perfis profissionais, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que o ocupante do cargo deve possuir
☐ f) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Colaboradores; Competências; Ocupação; Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho

- ☐ Não adota
☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ➡ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➡ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➡ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho
- ☐ b) definiu-se o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s)
- ☐ c) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística
- ☐ d) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área administrativa
- ☐ e) há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Planejamento da força de trabalho; Política; Procedimento técnico; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ➡ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➡ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➡ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o monitoramento contempla características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, etc.)
- ☐ b) o monitoramento contempla a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo
- ☐ c) o monitoramento contempla índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional
- ☐ d) o monitoramento contempla a quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período de tempo (ano, mês, etc.)
- ☐ e) o monitoramento contempla a quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores
- ☐ f) o monitoramento contempla: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Indicador; Indicador de desempenho; Unidade organizacional.

4130. Assegurar o provimento das vagas existentes

4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ 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
- ☐ b) os gestores da área de finalística são selecionados com base em perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
- ☐ c) os gestores da área administrativa são selecionados consoante perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
- ☐ d) são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão
- ☐ e) são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Critérios gerais de seleção ou escolha; Gestor; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Quantitativo necessário.

4133. 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 “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores
- ☐ b) avalia-se, previamente à alocação, o perfil profissional do futuro colaborador
- ☐ c) são avaliados, antes da realização de movimentações internas, o perfil profissional dos colaboradores e as necessidades da unidade organizacional
- ☐ d) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Unidade organizacional.

4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados

4141. Há uma política, ou programa, de sucessão

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Política; Política de sucessão; Programa.

4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupações críticas.

4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupações críticas; Plano de sucessão de ocupações críticas.

4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) verifica-se se há colaboradores qualificados para ocuparem as ocupações críticas
- ☐ b) há diagnóstico sobre as necessidades de ações educacionais para os sucessores das ocupações críticas
- ☐ c) avalia-se se as ações educacionais realizadas para os sucessores atingiram os objetivos estabelecidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Colaboradores; Ocupações críticas.

4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as lacunas de competências pessoais (transversais, comuns a todos os colaboradores) da organização são identificadas e documentadas
- ☐ b) as lacunas de competências de liderança e gestão necessárias para a atuação dos gestores da organização são identificadas e documentadas
- ☐ c) as lacunas de competências técnicas da área finalística necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas
- ☐ d) as lacunas de competências técnicas da área administrativa necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Colaboradores; Competências; Gestão; Gestor; Lacuna de competência ou de perfil profissional.

4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores.

4153 A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

- Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
- Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
- ☐ b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
- ☐ c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
- ☐ 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)

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Colaboradores.

4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho

4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) realiza-se pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho
- ☐ b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização
- ☐ c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
- ☐ d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
- ☐ e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
- ☐ f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
- ☐ g) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas
- ☐ h) as avaliações incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Práticas de reconhecimento; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

- ☐ Não se aplica por outras razões.
- Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
- ☐ b) essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação
- ☐ c) essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo)
- ☐ d) essas condições incluem a adoção de ambientes físicos acessíveis e inclusivos para colaboradores com deficiência
- ☐ e) essas condições incluem programas de comunicação/sensibilização sobre a necessidade de respeito à diversidade
- ☐ f) essas condições incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Ocupação; Programa.

4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
- Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
- Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
- Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o programa abrange ações que visem a prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho
- ☐ b) o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado da saúde física do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- ☐ c) o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado de saúde mental do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- ☐ d) o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
- ☐ e) a organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho
- ☐ f) o programa abrange: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
- Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento
- ☐ b) os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais
- ☐ c) o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes
- ☐ d) o programa abrange ações de reconhecimento social
- ☐ e) o programa abrange: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Práticas de reconhecimento.

4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Procedimento técnico.

4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a quantidade de movimentações por unidade organizacional por determinado período de tempo (ano, mês, etc.) é monitorada
- ☐ b) são obtidas informações diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação sobre as razões que motivaram o pedido
- ☐ c) são obtidas informações diretamente com gestor da unidade organizacional sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Unidade organizacional.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho.

4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há normativo que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores
- ☐ b) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área finalística
- ☐ c) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área administrativa
- ☐ d) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área finalística
- ☐ e) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área administrativa

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Avaliação de desempenho; Colaboradores; Gestor.

4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Colaboradores.

4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Objetivo.

4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho.

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

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as áreas demandantes de soluções de TI participam do processo de planejamento de tecnologia da informação
 - ☐ b) o processo de planejamento de TI integra-se e harmoniza-se com o processo de planejamento institucional
 - ☐ c) a organização estabeleceu critérios para orientar a seleção e a priorização das iniciativas de TI (projetos e ações) e os mantém atualizados
 - ☐ d) análises de benefícios, de custos e de riscos subsidiam as decisões relacionadas à seleção e à priorização das iniciativas de TI (projetos e ações)
 - ☐ e) 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)
 - ☐ f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de planejamento de TI e promove eventuais ajustes necessários
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Planejamento de Tecnologia da Informação; Plano de Tecnologia da Informação; Projeto; Risco; TI (Tecnologia da Informação).

4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ 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
- ☐ b) o plano de TI é publicado na internet, para fácil acesso de partes interessadas e da sociedade
- ☐ c) o plano de TI fundamenta a proposta orçamentária da área de TI e o plano de contratações
- ☐ 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)
- ☐ e) a seleção de iniciativas de TI (projetos e ações) para compor o plano de TI considera estimativas fundamentadas em dados históricos ou em estudos técnicos sobre a capacidade e a disponibilidade dos recursos de TI da organização (financeiros, humanos, materiais, equipamentos etc.)
- ☐ f) ao elaborar o Plano de TI, a organização avalia iniciativas estratégicas que têm por objetivo ampliar ou melhorar o uso de TI como instrumento de transformação do negócio em benefício da sociedade (transformação digital), especialmente quanto aos riscos de adoção, adoção tardia ou não adoção de tais iniciativas
- ☐ g) 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

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Dirigente máximo; Partes interessadas; Planejamento de Tecnologia da Informação; Plano de Tecnologia da Informação; Projeto; TI (Tecnologia da Informação); Transformação Digital.

4220. Gerir serviços de tecnologia da informação

4221. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

→ Indique que leis e/ou normas são essas:

☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

→ Identifique esses estudos:

☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

☐ 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)

☐ 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

☐ c) o catálogo é de fácil acesso e está amplamente disponível a seus usuários e às equipes de suporte

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Serviço de TI; TI (Tecnologia da Informação); Usuário.

4222. A organização executa processo de gestão de mudanças

☐ Não adota

☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

☐ Adota em menor parte

☐ Adota parcialmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Adota em maior parte ou totalmente

→ Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

→ Indique que leis e/ou normas são essas:

☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

→ Identifique esses estudos:

☐ Não se aplica por outras razões.

→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

☐ a) a organização estabeleceu critérios para orientar a aprovação de mudanças, inclusive quanto ao tratamento de casos de exceção (mudanças emergenciais)

☐ b) mudanças são previamente comunicadas a todas as partes que possam ser afetadas

☐ 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

☐ d) a realização de cada mudança é precedida de planejamento e testes

☐ 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

☐ f) lições aprendidas com as mudanças são compartilhadas, com vistas ao aprimoramento do processo (ex: Wiki)

☐ g) 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)

☐ h) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de mudanças e promove eventuais ajustes necessários

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Acordo de Nível de Serviço (ANS); Efetividade; Gestão de serviços de tecnologia da informação; Processo de gestão de mudanças.

4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)

☐ Não adota

☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

☐ Adota em menor parte

☐ Adota parcialmente

- ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ➡ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➡ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➡ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização mantém uma base de dados consolidada com as configurações dos serviços e ativos de TI e o relacionamento entre eles
- ☐ b) a base de dados de configurações permite à organização conhecer o histórico da situação dos serviços e ativos de TI e do relacionamento entre eles ao longo do tempo
- ☐ c) a base de dados de configurações é mantida atualizada
- ☐ d) a base de dados de configurações é utilizada como insumo para o planejamento e o acompanhamento das mudanças
- ☐ e) 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)
- ☐ f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de configuração e ativos e promove eventuais ajustes necessários

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão de serviços de tecnologia da informação; Processo de gerenciamento de configuração e ativos; Serviço de TI; TI (Tecnologia da Informação).

4224. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ➡ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➡ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➡ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização definiu regras para a priorização e o escalamento de incidentes
- ☐ b) a resolução de incidentes considera os níveis de serviços especificados em acordos com as áreas clientes
- ☐ c) bases de conhecimento sobre erros conhecidos e problemas são utilizadas como insumos na resolução de incidentes
- ☐ d) o processo de gestão de incidentes está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
- ☐ e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão de serviços de tecnologia da informação; Serviço de TI; TI (Tecnologia da Informação).

4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação

4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os ANS estabelecem metas de nível de serviço acordadas com representantes das áreas de negócio clientes
 - ☐ b) os ANS são submetidos a revisões regulares, para assegurar que estejam atualizados e sejam efetivos
 - ☐ c) os ANS estabelecidos na organização são formalizados
 - ☐ d) a área de gestão de tecnologia da informação monitora continuamente o alcance dos níveis de serviço que foram definidos com as áreas de negócio clientes
 - ☐ e) a área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento do alcance dos níveis de serviço
 - ☐ f) a organização comunica aos usuários o resultado do monitoramento do alcance dos níveis de serviço
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Acordo de Nível de Serviço (ANS); Área de gestão de tecnologia da informação; Área de negócio; Meta; TI (Tecnologia da Informação); Usuário.

4240. Gerir riscos de tecnologia da informação

4241. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização identifica e avalia os riscos de tecnologia da informação dos processos organizacionais críticos para o negócio
- ☐ b) a organização trata os riscos de tecnologia da informação dos processos organizacionais críticos para o negócio, com base em um plano de tratamento de risco
- ☐ c) a organização atribuiu a responsabilidade por coordenar a gestão de riscos de tecnologia da informação
- ☐ d) 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)
- ☐ e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de riscos de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de riscos; Estabelecer; Gestão de riscos; Gestão do desempenho; Identificação de riscos; Risco de Tecnologia da Informação; TI (Tecnologia da Informação); Tratamento de risco.

4242. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização elabora um plano de continuidade de serviços de TI
 - ☐ b) as ações e os prazos definidos no plano de continuidade de serviços de TI fundamentam-se em análises de impacto no negócio realizadas sobre os processos organizacionais críticos
 - ☐ c) o plano de continuidade de serviços de TI é testado e revisado periodicamente
 - ☐ d) o processo de gestão de continuidade de serviços de TI integra o processo institucional de gestão de continuidade do negócio
 - ☐ e) 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)
 - ☐ f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de continuidade de serviços de TI e promove eventuais ajustes necessários
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Análise de impacto no negócio; Gestão de continuidade do negócio; Gestão do desempenho; Plano de continuidade do negócio; Serviço de TI.

4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação

4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a política declara o comprometimento da alta administração e estabelece princípios, diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades relativos à segurança da informação
- ☐ b) a política (ou norma interna complementar) contempla diretrizes sobre gestão de riscos de segurança da informação

- ☐ c) a política abrange diretrizes para conscientização, treinamento e educação em segurança da informação
- ☐ d) a política é amplamente comunicada a empregados, servidores, colaboradores e partes externas relevantes
- ☐ e) a política é mantida atualizada, por meio de revisões periódicas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Colaboradores; Diretriz; Gestão de riscos; Informação; Política; Política de segurança da informação; Risco de Segurança da Informação; Segurança da Informação.

4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o comitê de segurança da informação realiza as atividades previstas em seu ato constitutivo
- ☐ b) o comitê formula diretrizes para a segurança da informação
- ☐ c) o comitê propõe a elaboração e a revisão de normas e de procedimentos inerentes à segurança da informação
- ☐ d) o comitê é composto por representantes de áreas relevantes da organização

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Comitê de segurança da informação; Diretriz; Informação; Segurança da Informação.

4253. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o gestor institucional de segurança da informação foi designado formalmente pela alta administração
- ☐ b) o gestor institucional de segurança da informação reporta-se diretamente à alta administração
- ☐ c) o gestor institucional de segurança da informação coordena o processo de gestão de riscos de segurança da informação em âmbito institucional
- ☐ d) o gestor institucional de segurança da informação coordena ações de segurança da informação em âmbito institucional
- ☐ e) o gestor institucional de segurança da informação fomenta e coordena ações periódicas de conscientização e de treinamento em segurança da informação para todas as partes interessadas, incluindo autoridades, servidores e colaboradores

- ☐ f) o gestor institucional de segurança da informação detém as prerrogativas e os recursos necessários para o desempenho de todas as suas competências
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Competências; Gestão de riscos; Gestor institucional de segurança da informação; Informação; Partes interessadas; Risco de Segurança da Informação; Segurança da Informação.

4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação

4261. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização identifica e avalia riscos de segurança da informação
 - ☐ b) a organização trata riscos de segurança da informação com base em um plano de tratamento de riscos
 - ☐ c) a organização possui um gestor formalmente responsável por coordenar a gestão de riscos de segurança da informação
 - ☐ 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)
 - ☐ e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de riscos de segurança da informação e promove eventuais ajustes necessários
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de riscos; Gestão de riscos; Gestão do desempenho; Gestor; Identificação de riscos; Informação; Risco de Segurança da Informação; Segurança da Informação; Serviço de TI; Tratamento de risco.

4262. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) 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

- ☐ b) 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
 - ☐ c) há controles de acesso lógicos na organização que utilizam autenticação com certificado digital ICP-Brasil, a fim de prover identificação inequívoca de pessoas físicas e jurídicas e comprovação de autoria em transações digitais
 - ☐ d) 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
 - ☐ e) 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
 - ☐ f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de controle de acesso e promove eventuais ajustes necessários
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ativos associados à informação; Certificado digital; Controle; Diretriz; Gestão do desempenho; Informação; Política; Serviço de TI.

4263. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização mantém um inventário dos ativos associados à informação
- ☐ b) a organização definiu responsabilidades pelos ativos associados à informação
- ☐ c) o inventário identifica as informações críticas que os ativos armazenam, processam ou transmitem
- ☐ d) o processo de gestão de ativos associados à informação subsidia a implantação de controles e ações com vistas a assegurar a adequada proteção dos ativos e das informações que armazenam, processam ou transmitem
- ☐ e) o processo de gestão de ativos associados à informação subsidia a implantação de ações mitigatórias aplicáveis no caso de ocorrência de evento catastrófico que inviabilize a utilização de ativos
- ☐ f) o processo de gestão de ativos associados à informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
- ☐ g) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de ativos associados à informação e promove eventuais ajustes necessários

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ativos associados à informação; Gestão do desempenho; Informação; Processo de gestão de ativos.

4264. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

- ➡ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➡ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➡ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) informações pessoais são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção
- ☐ b) a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “a” em conformidade com os requisitos legais e de negócio
- ☐ 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
- ☐ d) a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “c” em conformidade com os requisitos legais e de negócio
- ☐ e) informações sigilosas em função de outras hipóteses legais de sigilo ou segredo são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção
- ☐ f) a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “e” em conformidade com os requisitos legais e de negócio
- ☐ g) 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
- ☐ h) a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “g” em conformidade com os requisitos legais e de negócio
- ☐ i) 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)
- ☐ j) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de classificação e tratamento de informações e promove eventuais ajustes necessários

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão do desempenho; Informação; Processo para classificação e tratamento de informações.

4265. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ➡ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ➡ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➡ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➡ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização definiu e comunica amplamente o ponto de contato a ser notificado no caso de ocorrência de incidente de segurança da informação, bem como os canais de comunicação apropriados
- ☐ b) a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto ao tratamento das notificações de incidentes de segurança da informação, adoção de ações emergenciais e diretrizes para escalamento e comunicação interna e externa
- ☐ c) a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto à análise de incidentes de segurança da informação, identificação de causas raízes e planejamento e implementação de ações corretivas
- ☐ d) a organização instituiu equipe de tratamento e resposta a incidentes em redes computacionais (ETIR) ou estrutura equivalente

- ☐ e) o processo de gestão de incidentes 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)
- ☐ f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de incidentes de segurança da informação e promove eventuais ajustes necessários
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão do desempenho; Informação; Processo de gestão de incidentes; Segurança da Informação.

4266. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização gerencia (inventaria e controla) os dispositivos conectados em sua rede
- ☐ b) a organização gerencia (inventaria e controla) os softwares instalados nos dispositivos conectados em sua rede
- ☐ c) a organização gerencia vulnerabilidades técnicas em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio
- ☐ d) a organização implementa configurações seguras em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio
- ☐ e) a organização mantém, monitora e analisa logs de auditoria dos ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio
- ☐ f) 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
- ☐ g) a organização implementa defesas contra malware (ex: vírus) e outras ameaças cibernéticas (ex: phishing)
- ☐ h) a organização limita e controla o uso de portas, protocolos e serviços de rede nas conexões de sua rede interna com a internet e outras redes externas
- ☐ i) a organização implementa defesa de perímetro das conexões de sua rede interna com a internet e outras redes externas
- ☐ j) 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
- ☐ k) a organização executa regularmente testes de segurança em seu ambiente de TI (detecção de vulnerabilidades e testes de penetração)

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Informação; Segurança dos recursos de processamento da informação.

4270. Executar processo de software

4271. A organização executa um processo de software

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
→ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
→ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização possui pessoal próprio capacitado para gerir o processo de software
- ☐ b) a organização avalia as soluções existentes no mercado antes de decidir pelo desenvolvimento de software (análise do tipo “construir ou adquirir”)
- ☐ c) na etapa de planejamento das contratações de soluções de software, a organização realiza estudos para identificar e mitigar o risco de dependência tecnológica, com vistas a viabilizar a substituição de fabricante/fornecedor quando tecnicamente viável e economicamente vantajoso
- ☐ d) a organização utiliza prioritariamente arquiteturas de software que promovem o desacoplamento de soluções, sistemas e componentes, inclusive nos casos de software adquirido e desenvolvimento realizado mediante contratação, com vistas a facilitar a realização de manutenções e otimizar custos
- ☐ e) 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
- ☐ f) o processo de software da organização promove a identificação precoce de requisitos de segurança da informação e a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software
- ☐ g) o processo de software da organização promove a identificação precoce de requisitos de interoperabilidade e a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software
- ☐ h) o processo de software da organização promove a identificação precoce de requisitos de acessibilidade e de usabilidade, bem como a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software
- ☐ i) a organização assegura os seus direitos autorais, de propriedade e de uso relativamente ao software que desenvolve por meio de contratação
- ☐ j) organização avalia, por meio de mensurações, indicadores e metas, a qualidade do software desenvolvido ou adquirido
- ☐ k) 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)
- ☐ l) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de software e promove eventuais ajustes necessários

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de negócio; Gestão do desempenho; Identificação de riscos; Indicador; Meta; Mitigar risco; Processo de software; Segurança da Informação.

4280. Gerir projetos de tecnologia da informação

4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
→ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
→ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
→ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
→ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização possui base de dados consolidada (portfólio) de projetos de tecnologia da informação
- ☐ b) escopo, custos, uso de recursos e cumprimento de prazos são gerenciados em cada projeto

- ☐ c) é realizada a gestão de riscos de cada um dos projetos de alta materialidade ou alta relevância
 - ☐ d) o processo de gestão de projetos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
 - ☐ e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de projetos de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão de riscos; Gestão do desempenho; Portfólio de projetos de tecnologia da informação; Projeto; Risco; TI (Tecnologia da Informação).

4300. Gestão de Contratações

4310. Promover a integridade na área de contratações

4311. A organização promove a ética nas contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) negócios pessoais com representantes de fornecedores da organização
 - ☐ b) há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) o recebimento de benefícios de fornecedores atuais ou potenciais (como presentes, brindes, doações, entretenimento, empréstimos, favores, etc.) que possam influenciar ou dar a impressão de influenciar o processo decisório de uma contratação
 - ☐ c) há obrigatoriedade de que gestores e colaboradores da área de contratações manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício das suas atividades
 - ☐ d) a organização executa processo que permite identificar e tratar eventuais casos de gestores e/ou colaboradores da área de contratações que exerçam atividade privada que tenha alguma relação com fornecedores atuais ou que tenham com eles alguma relação pessoal ou profissional
 - ☐ e) a organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de colaboradores e gestores na área de contratações
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Colaboradores; Conflito de interesses; Gestor; Integridade pública; Programa de ética; Programa de integridade.

4312. 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

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:

- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o Estudo Técnico Preliminar (ETP) das contratações é publicado na internet
- ☐ b) o documento de formalização da demanda é publicado na internet
- ☐ c) o Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações é publicado na internet
- ☐ d) o edital de licitação das contratações (ou instrumento convocatório equivalente) é publicado na internet
- ☐ e) as manifestações das partes interessadas (pedidos de esclarecimento, impugnações e representações) e as respectivas respostas são publicadas na internet
- ☐ f) a ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) é publicada na internet
- ☐ g) o inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados na internet
- ☐ h) os termos de recebimentos provisórios e definitivos são publicados na internet
- ☐ i) o mapa de gerenciamento de riscos da contratação, incluindo suas eventuais atualizações durante a gestão contratual, é publicado na internet
- ☐ j) a análise realizada e justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas na internet

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Partes interessadas; Processo de Gestão de contratos; Processo de Seleção de fornecedores; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações; Risco; Transparência.

4320. Desenvolver a capacidade da área de contratações

4321. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os perfis profissionais desejados para as ocupações de gestão da área de contratações estão definidos e documentados
- ☐ b) a escolha dos gestores da área de contratações ocorre segundo perfis profissionais, previamente definidos e documentados
- ☐ c) há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos gestores da área de contratações
- ☐ d) organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores na área de contratações
- ☐ e) a organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações de gestão da área de contratações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Avaliação de desempenho; Gestor; Ocupação; Perfil profissional; Perfil profissional desejado.

4322. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações

- ☐ Não adota

- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações
- ☐ b) os perfis profissionais desejados para os colaboradores da área de contratações estão definidos e documentados
- ☐ c) a organização aloca os colaboradores da área de contratações com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados)
- ☐ d) há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos colaboradores da área de contratações
- ☐ e) a organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da substituição de colaboradores na área de contratações
- ☐ f) há política de capacitação ou uma parte específica no plano de capacitação da organização para os colaboradores que integram a área de contratações
- ☐ g) os colaboradores da área de contratações (p.ex. pregoeiros, membros de comissão de licitação, fiscais de contratos, gestores de contratos) recebem treinamento específico antes de assumirem o encargo pela primeira vez

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Avaliação de desempenho; Colaboradores; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Política; Quantitativo necessário.

4323. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização possui uma política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações, de forma que os gestores possuam limitação máxima para permanência no mesmo cargo ou função
- ☐ b) existem incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações (p. ex., maior pontuação em avaliação de desempenho, pontuação ou priorização no acesso a funções de confiança)
- ☐ c) as funções e cargos de confiança da área de contratações da organização são preenchidas preferencialmente com pessoas do quadro efetivo da organização e/ou da própria área de contratações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações / área de contratações; Avaliação de desempenho; Colaboradores; Gestor; Política.

4330. Realizar planejamento das contratações

4331. A organização executa processo de planejamento das contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização aprova um plano de contratações (ou documento similar) para o período mínimo de um ano
- ☐ b) os setores relevantes da organização participam da elaboração do plano de contratações
- ☐ c) cada item do plano de contratações, incluindo suas atualizações, está associado a um projeto ou a um processo alinhado à estratégia da organização
- ☐ d) o plano de contratações é aprovado pelo dirigente máximo (refere-se ao dirigente da organização que ora responde ao questionário)
- ☐ e) a organização divulga o plano de contratações na Internet. Informar a localização (URL) do Plano de Contratações: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Dirigente máximo; Plano de Contratações.

4340. Estabelecer processos de trabalho de contratações

4341. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o processo contempla procedimentos padronizados para planejamento da contratação
- ☐ b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa
- ☐ c) o processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p.ex. especificações técnicas padronizadas, minutas de edital)
- ☐ d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Competências; Papéis e responsabilidades; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.

4342. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o processo contempla procedimentos padronizados para seleção de fornecedores (p.ex. Listas de verificação para pregoeiro)
- ☐ b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa
- ☐ c) o processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p. ex. modelo de documento de resposta de recurso de licitante)
- ☐ d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Competência; Papéis e responsabilidades; Processo de trabalho para seleção de fornecedores.

4343. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o processo contempla normas de fiscalização e procedimentos padronizados para a gestão de contratos, incluindo a conformidade legal
- ☐ b) em cada indicação de gestor e fiscal, a autoridade competente avalia objetivamente a capacidade do indicado de assumir responsabilidade por mais um contrato (conforme sua complexidade e demanda de atuação), frente aos contratos pelos quais já tem responsabilidade, registrando o resultado dessa avaliação entre as justificativas da indicação
- ☐ c) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa
- ☐ d) o processo contempla modelos padronizados para documentos utilizados na gestão de contratos (p.ex. plano de trabalho, plano de inserção, portaria de designação gestor/fiscais, designação de preposto, ordem de serviço ou de fornecimento, termo de entrega, termo de recebimento provisório, termo de recebimento definitivo, solicitação de reparo em serviço ou fornecimento, termo de rejeição, registro de ocorrências, histórico de gestão do contrato, comunicações à contratada, solicitação de sanção e solicitação de repactuação)

- ☐ e) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Competência; Papéis e responsabilidades; Processo de trabalho para gestão de contratos.

4350. Gerir riscos em contratações

4351. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
- Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
- Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
- Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos relacionados às contratações
- ☐ b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados
- ☐ c) a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos
- ☐ d) os riscos do processo de trabalho definido para planejamento de cada uma das contratações são geridos
- ☐ e) os riscos do processo de trabalho definido para seleção de fornecedores são geridos
- ☐ f) os riscos do processo de trabalho definido para gestão de contratos são geridos
- ☐ g) a organização capacita os gestores da área de contratações em gestão de riscos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Análise de riscos; Área de gestão de contratações; Avaliação de riscos; Gestão de riscos; Gestão de riscos da área de contratações; Gestor; Identificação de riscos; Processo de Gestão de contratos; Processo de Seleção de fornecedores; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.

4352. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
- Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
- Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
- Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos
- ☐ b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados
- ☐ c) a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos
- ☐ d) a gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações
- ☐ e) a gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de serviços prestados de forma contínua

- ☐ f) as equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que pelo menos um dos seus integrantes possua capacitação em gestão de riscos
- ☐ g) as equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que todos os seus integrantes possuam capacitação em gestão de riscos
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: *Análise de riscos; Avaliação de riscos; Efetividade; Gestão de riscos; Gestão de riscos das contratações; Identificação de riscos; Tratamento de risco.*

4360. Contratar e gerir com base em desempenho

4361. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização atende ao caput para contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação
- ☐ b) a organização atende ao caput para contratos de serviços prestados de forma contínua
- ☐ c) a organização atende ao caput para contratos de outros serviços

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: *Contratar com base em desempenho; Gerir com base em desempenho; TI (Tecnologia da Informação).*

4362. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação
- ☐ b) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços prestados de forma contínua
- ☐ c) a organização realiza esse tipo de análise para contratos dos demais serviços

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: *Organização; Contratar com base em desempenho; Gerir com base em desempenho.*

4370. Realizar contratações sustentáveis

4371. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização aprovou um plano de contratações sustentáveis (Ex: Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS ou equivalente), isto é, um plano, contendo objetivos e responsabilidades definidas, os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite a organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos
- ☐ b) a organização explicita, nos autos ou processos de cada contratação, os aspectos de sustentabilidade cabíveis

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Contratações sustentáveis; Diretrizes de sustentabilidade; Meta.

4400. Gestão orçamentária

4410. Estabelecer o processo orçamentário organizacional

4411. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária pela organização inclui, no mínimo, etapas e atividades, procedimentos padronizados, papéis e responsabilidades, prazos para cada colaborador no processo
- ☐ b) todas as áreas funcionais da organização que consomem recursos financeiros significativos participam formalmente do processo de gestão do orçamento
- ☐ c) o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária pela organização está formalizado

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; LOA; Papéis e responsabilidades.

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)

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) é acompanhado o indicador 'Evolução da despesa liquidada'
- ☐ b) é acompanhado o indicador 'Evolução do percentual da despesa liquidada em relação à aprovada' (GLO: despesa liquidada, qual seja, despesa referente às obrigações efetivamente adimplidas, mesmo que ainda não tenham sido pagas - Lei 4320/1964, art. 63)
- ☐ c) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre o limite do PLOA e a necessidade orçamentária da organização'
- ☐ d) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre o PLOA enviado ao Congresso Nacional e a LOA aprovada' (GLO: *orçamento proposto pelas áreas demandantes e o orçamento aprovado pela direção da organização)
- ☐ e) é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre a LOA aprovada e os limites de empenho e de pagamento' (GLO: *entre o orçamento autorizado e os limites financeiros para execução orçamentária)
- ☐ f) outros indicadores orçamentários acompanhados (relacionar): _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Despesa; Indicador; Indicador de desempenho; LOA.

4413. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ⇒ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ⇒ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ⇒ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ⇒ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o histórico da execução orçamentária é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização
- ☐ b) o histórico do cumprimento das metas dos planos estratégicos é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização
- ☐ c) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia ou iniciativa estratégica é precedida de análise de viabilidade sobre a disponibilidade dos recursos

- ☐ d) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia ou iniciativa estratégica é precedida de análise de custo-benefício
 - ☐ e) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia leva em consideração os programas, objetivos e metas estabelecidos no PPA
 - ☐ f) no processo de planejamento, há documento formal que relaciona as estratégias e objetivos às ações orçamentárias necessárias
 - ☐ g) os recursos para desdobramento da estratégia da organização são aplicados conforme o orçamento disponibilizado
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Estratégia; Iniciativas estratégicas; LOA; Meta; PPA.

4414. Metas formais de economia financeira são estabelecidas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização tem metas de economia com despesas correntes
 - ☐ b) a organização possui programa(s) de melhoria de sua eficiência organizacional (p.ex. desburocratização, qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público)
 - ☐ c) há metas orçamentárias formais de redução de despesa para o curto prazo (anuais)
 - ☐ d) há metas orçamentárias formais de redução de despesa para o médio prazo (entre 4 e 11 anos)
 - ☐ e) há metas orçamentárias formais de redução de despesa para o longo prazo (12 anos ou mais)
 - ☐ f) a organização tem meta (interna ou externa) para a redução do estoque de restos a pagar
 - ☐ g) há normativo que oriente as unidades organizacionais quanto à melhoria da eficiência das despesas administrativas
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Despesa; Meta; Unidade organizacional.

4415. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização dispõe de um levantamento de todas as despesas essenciais, tanto obrigatórias quanto discricionárias, ao cumprimento de sua missão institucional
- ☐ 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
- ☐ 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
- ☐ d) a proposta orçamentária da organização prioriza as despesas obrigatórias e os compromissos (contratos, convênios, acordos, ajustes etc.) em vigor no seu âmbito
- ☐ e) a proposta orçamentária da organização prioriza a alocação de recursos em projetos em andamento, em detrimento de novos projetos
- ☐ f) a organização implementa processo de avaliação da execução orçamentária de exercícios anteriores e a utiliza na elaboração de sua proposta orçamentária
- ☐ 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
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Despesa; LOA; Missão; Risco.

4420. Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento

4421. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há levantamento formal de quais são as prioridades que demandam recursos orçamentários
- ☐ b) o levantamento inclui a Lei do PPA ou PLPPA
- ☐ c) o levantamento inclui a LDO ou PLDO do exercício financeiro em curso
- ☐ d) o levantamento inclui os planos regionais ou setoriais
- ☐ e) o levantamento inclui o plano estratégico da organização
- ☐ f) o levantamento inclui o Plano de Governo do candidato eleito
- ☐ g) o levantamento inclui as diretrizes políticas do Governo Federal
- ☐ h) o levantamento inclui as diretrizes dos planos nacionais de longo prazo
- ☐ i) o levantamento inclui as diretrizes de regionalização dos gastos orçamentários
- ☐ j) o levantamento inclui as demandas dos órgãos de controle (interno ou externo)
- ☐ k) há outra(s) fonte(s) de prioridade(s) (especifique): _____
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretriz; LDO; LOA; Órgãos de controle; Política; PPA.

4422. No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

☐ Não se aplica

- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
→ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
→ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há mapa que demonstra quais prioridades são atendidas por quais elementos da proposta orçamentária
- ☐ b) há justificativa formal para cada não inclusão de prioridade externa à organização
- ☐ c) há avaliação dos impactos das emendas parlamentares sobre a priorização da organização
- ☐ d) existem ações voltadas para direcionar as dotações recebidas por meio de emendas parlamentares para as prioridades da organização (ex.: bancos de projetos, contatos com parlamentares etc.)
- ☐ e) o contingenciamento da despesa é feito levando em consideração as prioridades e estratégias da organização
- ☐ f) há mapa de controle da execução orçamentário-financeira das prioridades escolhidas
- ☐ g) outras fontes de recursos além do orçamento são consideradas para atendimento das demandas da organização. Quais: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Despesa.

4423. A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
→ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
→ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
→ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
→ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
→ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a evolução dos indicadores de política(s) pública(s), inclusive os do PPA, que fundamentam a alocação de recursos orçamentários está disponível publicamente
- ☐ b) a orçamentação é precedida de discussão e análise dos resultados apresentados pela(s) política(s) pública(s)
- ☐ c) a organização informa ao órgão setorial a evolução dos indicadores da(s) política(s) pública(s) para dar suporte à decisão alocativa

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Indicador; Indicador de desempenho; LOA; Política; Políticas públicas; PPA.