



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROMERITO BATISTA DA COSTA  
VICTON ALEXANDRE DE SOUSA

GOVERNANÇA PÚBLICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LASTRO-PB

SOUSA

2021

ROMERITO BATISTA DA COSTA  
VICTON ALEXANDRE DE SOUSA

GOVERNANÇA PÚBLICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LASTRO-PB

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como exigência para a  
obtenção do grau de bacharel em  
Administração da Universidade Federal de  
Campina Grande.

Orientador: José Lucas Silva Siqueira

SOUSA

2021



C837g Costa, Romerito Batista da.  
Governança pública nas Escolas Municipais de Lastro - PB. / Romerito Batista da Costa; Victon Alexandre de Sousa. – Sousa, 2021.

27 f.

Artigo Científico (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

Orientador: Prof. Me. José Lucas Silva Siqueira.

1. Governança pública. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Gestão dos recursos públicos. 4. Mecanismo de governança. 5. Liderança, estratégia e controle. I. Siqueira, José Lucas Silva. II. Título.

CDU: 658(043.1)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Marly Felix da Silva  
Bibliotecária-Documentalista  
CRB-15/855



Universidade Federal  
de Campina Grande



CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**COMISSÃO DO TRABALHO DE CURSO**

**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO**

As **16:00** horas do dia **25/maio/2021**, compareceu o (a) aluno (a) **Romerito Batista da Costa / Victon Alexandre de Sousa** para defesa pública do Trabalho de Conclusão em forma de **Artigo** intitulado **Governança pública nas escolas municipais de Lastro-PB** – requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração. Constituíram a banca examinadora os professores **José Lucas da Silva Siqueira** (orientador (a)), **Érika Lira Rosado** (avaliador(a)) e **Marconi Araújo Rodrigues** (avaliador(a)). Após a exposição oral, o (a) candidato (a) foi arguido (a) pelos componentes da banca que, após reunião em caráter reservado, decidiram **aprovar** a produção acadêmica. Para constar, lavramos a presente ata assinada por membros da Comissão de TC, do Curso de Administração da UACC/CCJS/UFCG.

Sousa-PB, **25/maio/2021**.

**Flávio Lemenhe**  
**Mat. SIAPE 1612419**

Membro da Comissão de TC do Curso de  
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

**Luma Michelly Soares Rodrigues Macri**  
**Mat. SIAPE 1995059**

Membro da Comissão de TC do Curso de  
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

## Governança Pública nas Escolas Municipais de Lastro-PB

### RESUMO

A origem da governança está associada ao momento em que as organizações passaram a ser administradas por terceiros com o intuito de melhorar o desenvolvimento organizacional, reduzir conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança para o proprietário. No Brasil, a governança pública assumiu grande importância na gestão dos recursos públicos, sendo objeto de muitas discussões sobre sua prática. A presente pesquisa tem o objetivo de analisar o nível de adesão das seis escolas públicas municipais de Lastro-PB aos mecanismos de governança pública abordadas no “Levantamento de Capacidade de Governança de Órgãos e Entidades da Administração Pública” do TCU. De acordo com o Índice de Governança Pública (iGovPub) destaca-se uma pequena disparidade quanto ao estágio de capacidade das escolas em governança pública elencada pela estatística descritiva global dos dados em relação a aderências às práticas (Mín. = 0,57; Máx. = 0,67; Méd. = 0,63; DP = 0,037). Verificou-se que, das seis escolas que responderam ao questionário, todas atingiram o estágio intermediário em governança pública, na qual o mecanismo estratégia é o que mais se destaca, seguido por controle e liderança.

**Palavras chave:** Governança Pública; Estratégia; Liderança; Controle.

### 1 INTRODUÇÃO

A origem da governança está associada ao momento em que as organizações passaram a ser administradas por terceiros com o intuito de melhorar o desenvolvimento organizacional, reduzir conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança para o proprietário, em vista disso, foram realizados estudos e desenvolvidas múltiplas estruturas de governança (BRASIL, 2013). A partir da crise fiscal dos anos 1980, passou-se a discutir a governança no setor público resultando na introdução dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas (BRASIL, 2014).

No Brasil, a governança pública assumiu grande importância na gestão dos recursos públicos, sendo objeto de muitas discussões sobre sua prática. A serventia de boas práticas de governança é visto como positivo tanto para as instituições quanto para a sociedade em geral. Atualmente a governança encontra-se em todas as esferas públicas: federal, estadual e municipal (MARQUES *et al.*, 2020).

Desse modo, uma vez introduzidos os mecanismos de governança e conseqüentemente suas práticas na administração pública, surge a seguinte problemática: Qual o nível de

aderência aos mecanismos de governança pública das escolas que compõem a rede municipal de ensino de Lastro-PB?

Para elucidar tal questionamento, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar o nível de adesão das escolas públicas municipais de Lastro-PB aos mecanismos de governança pública abordada no “Levantamento de Capacidade de Governança de Órgãos e Entidades da Administração Pública” do TCU. Para alcançar o objetivo proposto, foram demarcados os seguintes objetivos específicos: (1) identificar as escolas com maior adesão às práticas de governança; (2) verificar as práticas de governança pública mais adotadas pelas escolas; e (3) identificar qual mecanismo de governança – liderança, estratégia ou controle – tem maior aderência pelas escolas municipais.

Considerando o objetivo proposto, esta pesquisa pode ser definida como aplicada e descritiva, tendo como procedimentos metodológicos a aplicação de um questionário e uma entrevista semiestruturada. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário adaptado do TCU sobre o tema governança pública do referido levantamento.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco seções, sendo a primeira a presente introdução, em que são apresentadas as instruções condutoras da pesquisa. Na segunda seção, tem-se a discursão teórica acerca da governança no setor público; a terceira apresenta os procedimentos metodológicos empregados para a condução da pesquisa; na quarta sessão expõe-se a análise dos resultados; e por fim, na quinta seção, apresentam-se as conclusões do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA**

De acordo com Brasil (2013), o surgimento da governança se deu a partir do mometo em que as organizações deixaram de ser geridas por seus proprietários, dessa forma, aconteceu à delegação da autoridade e da responsabilidade sobre os recursos inerentes a cada gestor.

Segundo Carvalho Ferreira (2016), a governança trata da obtenção e distribuição de poderes na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas. O referido autor também enfatiza que a governança

corporativa inserida no setor público, por sua vez, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do estado.

Em concordância com o TCU (BRASIL, 2013, p. 22 apud WORLD BANK, 2013), a governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que objetivam garantir que as ações planejadas sejam executadas de modo que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente, almejando produzir os efeitos programados, obter maior benefício possível na utilização dos recursos disponíveis em suas ações.

A governança no setor público vem sendo objeto de estudo em diferentes contextos em âmbito nacional e internacional, onde diversas publicações foram realizadas com o intuito de investigar a governança inserida na conjuntura das entidades públicas.

A governança pública vem transformando o papel do governo, requerendo do setor público maior confiança e capacidade de coordenação social, respaldada na colaboração entre os diversos setores do estado, em favor do alcance de objetivos comuns de desenvolvimento (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Em conformidade com Brasil (2014), no que se refere à governança no setor público, a crise fiscal dos anos 1980 exigiu um novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. A partir desse cenário, foi possível discutir a governança na esfera pública o que resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas.

Conforme Kissler e Heidemann (2006), a governança pública trata-se de uma nova estruturação das relações entre o Estado e suas instituições de nível federal, estadual e municipal, por um lado, e as organizações privadas, com e sem fins lucrativos, bem como os atores da sociedade civil (coletivos e individuais), por outro.

Com vistas a criar condições necessárias a inserção da governança no Brasil, pode-se dizer que as primeiras ações voltadas à governança pública foram, a criação da Constituição Federal de 1988, onde diversas leis e decretos foram elaborados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança (BRASIL, 2013).

Observa-se que, a administração pública brasileira vem apresentando melhoria ao longo do tempo. Matias-Perreira (2010), afirma que a administração pública da atualidade tem

como referência a gestão privada, todavia, deve-se considerar que a gestão pública objetiva desempenhar sua função social, enquanto a gestão privada visa obtenção de lucro.

De acordo com o Plano Estratégico do TCU (BRASIL, 2011) governança pode ser caracterizada como um sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, colaboradores e órgãos de controle. Em síntese, a governança pública tem como propósito conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de um conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público.

## 2.2 GOVERNANÇA NO CONTEXTO DO TCU

O TCU atua na esfera administrativa, sendo o responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do Brasil quanto a sua legalidade, legitimidade e economicidade e, ainda, auxiliará o Congresso Nacional no acompanhamento da execução orçamentária e financeira do país contribuindo com o aprimoramento da administração pública em benefício da sociedade (BRASIL, 2019).

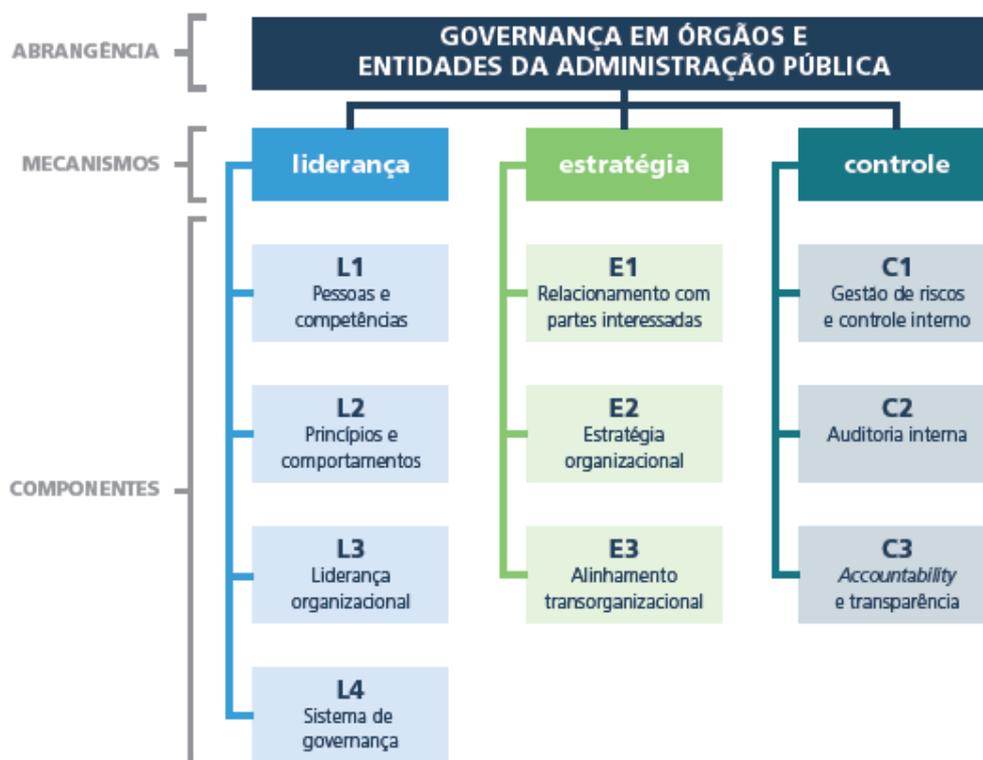
Além das competências constitucionais e privativas do TCU estabelecidas nos artigos 33, §2º, 70, 71, 72, §1º, 74, §2º e 161, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), o TCU exerce algumas funções básicas: fiscalizar, consultar, informar, judiciar, sancionar, corrigir, normatizar e a atividade de ouvidoria, havendo, ainda, em sua atuação, o propósito de educar (BRASIL, 2019).

Á vista disso, com a finalidade de contribuir com o aperfeiçoamento da governança no setor público, o TCU tem realizado diversas publicações relacionadas ao tema como a publicação do Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2014), aplicável a órgãos e entidades da administração pública.

O TCU (BRASIL, 2014) estabelece governança no setor público como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que se destinam em avaliar, direcionar e monitorar a gestão, objetivando a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. Destaca-se que, individualmente esses mecanismos não produzem resultados potencialmente esperados. Desse modo, para o alcance dos resultados desejados, foi criado, no “Referencial Básico de Governança”, quatro níveis de análise: (1) os

mecanismos de governança, (2) os componentes, (3) as práticas e (4) os itens de controle. A Figura 1 apresenta os componentes dos mecanismos de governança.

Figura 1: Componentes dos mecanismos de governança.



Fonte: Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014, p. 39).

Conforme Figura 1, os líderes das organizações são os encarregados por dirigir o estabelecimento dos mecanismos de governança, no qual a liderança relaciona-se com um conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança; a estratégia, por sua vez, abrange a definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e operações de unidades e organização envolvidas na sua execução; e o controle, abrange aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilização, dentre outros (BRASIL, 2014).

Conforme Marques *et al.* (2020), cada um dos mecanismos de governança pública, encontra-se associado a um conjunto de componentes que, por sua vez, foram vinculados a

um conjunto de práticas de governança, em que direta ou indiretamente, contribuem para os objetivos da instituição.

O foco do presente estudo foi o perfil de governança pública, representado pelo índice de Governança Pública (iGovPub), que resulta das questões relacionadas ao tema governança pública, que abrange os mecanismos de governança: liderança, estratégia e controle.

### 2.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

Gestão escolar são ações coletivas e democráticas, onde cada colaborador deve maximizar o desempenho de suas funções agregando todos os membros da organização em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns pretendendo a excelência da organização (BURAK; FLACH, 2021).

De acordo com Alves (2021), a governança educacional, refere-se, as organizações educacionais, e como os seus sistemas são estabelecidos, como nelas os poderes são atribuídos e exercidos, quais as relações entre os níveis e esferas, quais as relações entre os atores da organização e suas responsabilidades, entre outros.

Para se implantar uma governança educacional inovadora é necessários que as instituições de ensino estejam dispostas a seguir alguns passos, como: a clareza dos objetivos e identidade; o planejamento político institucional; o planejamento estratégico; as pessoas necessárias para uma administração competente; a disponibilidade de capital e a continuada atualização e desenvolvimento tecnológico.

Atualmente, existe um leque de instrumentos de governança pública aplicada à gestão escolar, dentre os mais conhecidos, destaca-se: os conselhos escolares e gastos mínimos em educação. Conforme a CF, no seu artigo 212 os municípios aplicaram anualmente, no mínimo, 25% de sua receita resultante de impostos na manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 1988). Juntos, esses instrumentos contribuem significativamente com o aumento da qualidade da educação básica no Brasil.

Todavia, a governança aplicada às instituições de ensino é posterior a sua introdução a outras esferas socioeconômicas, e seu ingresso no contexto da discussão e da pesquisa em gestão educacional é relativamente recente.

Dessa forma, a governança pública no contexto das instituições educacionais pública apresenta-se como um cenário de grandes desafios, o que enseja a realização de estudos que

investiguem como as boas práticas de governança estão sendo aplicadas nas mesmas. Além disso, salienta-se, que essas instituições, assim como todo o setor público, necessitam do estabelecimento de mecanismos de governança que permitam transparência, equidade e prestação de contas, uma vez que utilizam recursos públicos (MARQUES *et al.*, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa científica trata-se de um processo racional e sistemático, objetivando respostas aos problemas inicialmente propostos, sendo desenvolvida mediante conhecimentos disponíveis e da utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, ou seja, para o desenvolvimento de uma pesquisa é necessário seguir uma metodologia (GIL, 2002).

A presente pesquisa foi realizada junto aos gestores das escolas que compõe a rede municipal de ensino de Lastro-PB, o referido município está situado no interior do estado da Paraíba, ocupando uma área de 102,7 km<sup>2</sup>, com população estimada em 2020 de 2.718 habitantes (BRASIL, 2017).

Deste modo, quanto a sua natureza, a pesquisa é categorizada como aplicada, pois de acordo com Silva e Menezes (2001), a mesma objetiva gerar conhecimento para aplicação prática orientada a solução de problemas específicos. Neste caso, pretende-se saber o nível de adesão das escolas da rede pública municipal de ensino de Lastro-PB aos mecanismos de governança pública, abordadas pelo TCU no “Levantamento de Capacidade de Governança de Órgãos e Entidades da Administração Pública”, sob o enfoque dos mecanismos de governança: liderança, estratégia e controle.

Quanto aos fins, pode-se classificá-la como descritiva, pois conforme Gil (2002), a mesma descreve características de determinada população, fenômeno ou estabelece relação entre variáveis.

Quanto aos meios, classifica-se como uma pesquisa de campo, que segundo Vergara (2005), é realizada onde ocorreu o fenômeno ou possui elementos que o expliquem.

A amostra acessada, por meio da figura dos gestores, compreende todas as seis escolas da rede pública de ensino, ou seja, toda a população da pesquisa, as mesmas estão listadas no quadro 1, pela ordem de entrevistas:

Quadro 1: Escolas participantes do estudo

<b>Ordem</b>	<b>Escolas</b>	<b>Localização</b>
1 <sup>a</sup>	E. M. Israel Abrantes Ferreira	Comunidade Boa-Esperança, zona rural
2 <sup>a</sup>	E. M. Ronaldo Gonçalves Sarmento	Lastro, zona urbana
3 <sup>a</sup>	E. M. Pedro Abrantes Ferreira	Comunidade Bom Nome, zona rural
4 <sup>a</sup>	E. M. Ana Luzia da conceição	Comunidade Cajazeiras, zona rural
5 <sup>a</sup>	E. M. Maria Joaquina de Abrantes	Comunidade Algodões, zona rural
6 <sup>a</sup>	E. M. João Teodoro de Oliveira	Comunidade Mariana, zona rural

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto aos procedimentos, foi realizada uma entrevista semiestruturada e um questionário adaptado referente ao tema governança pública, do “Levantamento de Capacidade de Governança de Órgãos e Entidades da Administração Pública” do TCU.

Conforme Oliveira (2011), as entrevistas semiestruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas o formato de questionar, ou seja, a estrutura da pergunta, e a ordem em que as mesmas são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado. O questionário refere-se a um meio de obter respostas às perguntas, e apresenta as seguintes características: 1) deve ser a espinha dorsal de qualquer questionamento, 2) deve reunir todas as informações necessárias (somente aquelas essenciais), e 3) deve possuir linguagem adequada (OLIVEIRA, 1997).

Nessa perspectiva, foram analisadas e escolhidas as assertivas e dimensões que se julgou melhor enquadrar-se aos propósitos da presente pesquisa, conforme apresentado no quadro 2.

Quanto à forma de coleta de dados, foi utilizada a ferramenta de comunicação por vídeo “Google Meet”, haja vista, o Decreto nº 41.120 de 25 de março de 2021 do estado da Paraíba, que dispõe sobre a adoção de novas medidas temporárias e emergências de prevenção de contágio pelo novo coronavírus (COVID-19). De acordo Com Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2004) a internet oferece um novo cenário tecnológico para a coleta e tratamento de dados necessários à realização de pesquisas, com ela o pesquisador não está mais limitado pelas restrições de tempo, custo e distância.

Quadro2: Levantamento de Capacidade de Governança de Órgãos e Entidades da Administração Pública do TCU.

<b>MECANISMO: LIDERANÇA</b>	
<b>COMPONENTE L1 PESSOAS E COMPETÊNCIAS</b>	
<b>Prática: L1.2. Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros da alta administração e de conselhos ou colegiado superior.</b>	<b>L1.1.1.</b> Processo de seleção de membros da alta administração e de conselhos ou colegiado superior está estabelecido e inclui ampla divulgação das características e competências requeridas, dos critérios de seleção e do processo de escolha.
<b>COMPONENTE L2 PRÍNCÍPIOS DE COMPORTAMENTO</b>	
<b>Prática: L2.1. Adotar código de ética e conduta que definam padrões de comportamento dos membros da alta administração e dos conselhos ou colegiados superiores.</b>	<b>L2.1.1.</b> Existe um código de ética e conduta que é adotado e aplicável a membros da alta administração, dos conselhos ou colegiado superior.
<b>Prática: L2.2. Estabelecer mecanismos e controle para evitar que conflitos de interesses influenciem as decisões e as ações de membros da alta administração e dos conselhos ou colegiado superior.</b>	<b>L2.2.2.</b> Os mecanismos para receber e tratar denúncias, incluindo as relacionadas à violação do código de ética e, em especial conflitos de interesse, estão implantados.
<b>COMPONENTE L3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Prática: L3.2. Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes pela gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos</b>	<b>L3.2.2.</b> As metas de resultado a serem alcançadas pela organização foram definidas claramente pela alta administração.
<b>Prática: L4.2. Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.</b>	<b>L4.2.4.</b> Funções relacionadas a decisões críticas da organização estão segregadas de modo a não concentrar em uma única pessoa o poder para tais decisões.
<b>MECANISMO: ESTRATÉGIA</b>	
<b>COMPONENTE E1 RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS</b>	
<b>Prática: E1.2. Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.</b>	<b>E1.2.2.</b> Os mecanismos que viabilizam a participação social na governança da organização estão implantados (p. ex., conferências de políticas públicas, mesas de diálogo, audiências e consultas públicas presenciais ou virtuais).
<b>Prática: E2.2. Estabelecer a estratégia da organização.</b>	<b>E2.2.2.</b> As instâncias internas de governança, os gestores e os colaboradores (p. ex. servidores e empregados) participam da formulação da estratégia.
	<b>E2.2.5.</b> A estratégia da organização é executada.

<b>Prática: E2.3. Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.</b>	<b>E2.3.4.</b> A estratégia e o desempenho da organização são executados e avaliados respectivamente de acordo com os objetivos e as metas definidas.
<b>MECANISMO: CONTROLE</b>	
<b>COMPONENTE C1 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO</b>	
<b>Prática: C1.1. Estabelecer estrutura de gestão de riscos.</b>	<b>C1.1.1.</b> Diretrizes para gestão de riscos e estabelecimento de controles internos estão definidas, e incluem a definição da tolerância ao risco, de papéis e responsabilidades, de critérios de classificação de riscos.
<b>COMPONENTE C2 AUDITORIA INTERNA</b>	
<b>Prática: C2.1. Estabelecer a função de auditoria interna.</b>	<b>C2.1.3.</b> A função de auditoria interna está implantada.
<b>Prática: C2.2. Promover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.</b>	<b>C2.2.1.</b> A auditoria interna se reporta funcionalmente a mais alta instância interna de governança e administrativamente à alta administração.
<b>COMPONENTE C3 ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA</b>	
<b>Prática: C3.1. Dar transparência da organização as partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.</b>	<b>C3.1.1.</b> As necessidades de publicidade de informações decorrentes de exigências normativas e jurisprudenciais, e de demandas das partes interessadas estão identificadas e acessíveis.
<b>Prática: C3.2. Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.</b>	<b>C3.2.1.</b> Relatórios produzidos pela organização, relativos à implementação e aos resultados dos sistemas de governança e de gestão da organização, estão publicados.
<b>Prática: C3.4. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.</b>	<b>C3.4.1.</b> Diretrizes para a apuração de irregularidades, incluindo desconformidades com o código de ética e de conduta e com diretrizes de governança e de gestão, estão definidas.

Fonte: Adaptado de TCU (BRASIL, 2014).

De acordo com o relatório de levantamento, técnico, detalhado e disponibilizado pelo TCU (BRASIL, 2017), a categorização das respostas do questionário e, conseqüentemente, dos índices divulgados foram estabelecidos em estágios de capacidade, da seguinte configuração: a) 0,4 é o limite inferior da faixa intermediária, assim as respostas com valores inferiores a 40% foram classificadas no estágio inicial; b) valor 0 (zero) para o limite inferior da faixa inicial e, dentro dessa faixa, os valores menores que 15% foram classificados como estágios inexpressivos; c) valor de 70% para o limite superior da faixa intermediária, dessa forma, as respostas acima desse valor foram classificadas na faixa aprimorada; e d) valor 1

(um) como limite superior da faixa aprimorada. A tabela 1 mostra a categorização das respostas. Salienta-se que, os valores de atribuição (índices) de cada alternativa de resposta seguiram os parâmetros estabelecidos pelo mesmo relatório.

Tabela 1: Categorização das respostas por estágio de capacidade

Estágios		Intervalos
Inicial	Inexpressivo	0 a 14,99%
	Iniciando	15 a 39,99%
Intermediário		40 a 70%
Aprimorado		70,01 a 100%

Fonte: Adaptado de TCU (BRASIL, 2017).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para responder a pergunta norteadora da pesquisa, foram analisadas as respostas do questionário adaptado do “Levantamento de Capacidade de Governança de Órgãos e Entidades da Administração Pública” do TCU, aplicado junto aos gestores das escolas da rede pública municipal de educação de Lastro - PB, sob o tema "governança pública", composto por três mecanismos: liderança, estratégia e controle.

##### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Na tabela 2, apresenta-se o perfil da amostra acessada pelo presente estudo.

Tabela 2: Perfil da Amostra

Respondentes	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo no Cargo
<b>A</b>	Feminino	28 anos	Ensino médio completo	4 anos
<b>B</b>	Feminino	33 anos	Ensino médio completo	4 anos
<b>C</b>	Feminino	27 anos	Ensino superior incompleto	4 anos
<b>D</b>	Feminino	52 anos	Ensino médio completo	1 ano
<b>E</b>	Feminino	34 anos	Ensino médio completo	4 anos
<b>F</b>	Feminino	29 anos	Ensino superior incompleto	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na tabela 2 acima, nota-se inicialmente que a amostra do estudo foi composta somente por indivíduos do gênero feminino, com média de idade de 34 anos, com mínimo de 27 e máximo de 52 anos. Quanto à escolaridade 67% da amostra possui ensino médio completo e 33% estão cursando um ensino superior, sendo que nenhum dos voluntários do estudo possui o ensino superior completo. No que se refere ao tempo dos entrevistados na função atual de diretoras, temos uma média de 3,5 anos, com mínimo de 1 ano e máximo de 4 anos de gestão.

#### 4.2 ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Para verificar a aderência das escolas da rede pública municipal de educação de Lastro-PB, foi elaborado um ranking do iGovPub, que agrega os resultados referentes às médias do somatório das questões sobre os mecanismos: liderança, estratégia e controle, conforme demonstrado na tabela 3.

Tabela 3: Aderência às práticas de Governança Pública

<b>Ranking</b>	<b>Escolas</b>	<b>IGovPub</b>
1 <sup>a</sup>	E. M. João Teodoro de Oliveira	0,67
2 <sup>a</sup>	E. M. Ana Luzia da Conceição	0,66
3 <sup>a</sup>	E. M. Israel Abrantes Ferreira	0,65
4 <sup>a</sup>	E. M. Ronaldo Gonçalves Sarmiento	0,62
5 <sup>a</sup>	E. M. Maria Joaquina de Abrantes	0,61
6 <sup>a</sup>	E. M. Pedro Abrantes Ferreira	0,57

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De acordo com o iGovPub foi possível elaborar um ranking com as escolas da rede pública municipal de educação de Lastro-PB, dividindo-as em colocações do primeiro ao sexto lugar. Destaca-se a pequena disparidade no índice de representatividade em governança pública, tal fato está refletindo, de forma exploratória, semelhança quanto às práticas desempenhadas nas escolas.

Na tabela 4, apresenta-se a estatística descritiva global dos dados em relação a aderência às práticas de boa governança praticadas pelas escolas públicas municipais de Lastro-PB.

Tabela 4: Estatística descritiva da aderência às práticas de boa governança.

<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Médio</b>	<b>Desvio padrão</b>
0,57	0,67	0,63	0,037

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Verificou-se na tabela 4, que houve diferença entre o nível mínimo (0,57) e o máximo (0,67), demonstrando uma pequena diferença entre as escolas em relação ao nível de aderência. Através do desvio padrão (0,037), observa-se, ainda, a inexistência de uma dispersão relevante entre os valores expressos na amostra, confirmando a situação em que os dados apresentados possuem dispersão aproximada da média, o que reforça a paridade de aderência das escolas quanto aos mecanismos de governança pública.

Conforme relatório técnico detalhado do TCU, quanto ao estágio de capacidade (inexpressivo, inicial, intermediário, aprimorado) do tema “governança pública”, foi possível demonstrar a relação das escolas, através da tabela 5.

Tabela 5: Relação das escolas por estágio de capacidade

<b>Estágios</b>		<b>Intervalos</b>	<b>Escolas Municipais</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Inicial</b>	<b>Inexpressivo</b>	0 a 14,99%	Inexistem	0	
	<b>Iniciando</b>	15 a 39,99%	Inexistem	0	
<b>Intermediário</b>		40 a 70%	João Teodoro de Oliveira, Ana Luzia da Conceição, Israel Abrantes Ferreira, Ronaldo Gonçalves Sarmiento, Maria Joaquina de Abrantes, Pedro Abrantes Ferreira	6	100%
<b>Aprimorado</b>		70,01 a 100%	Inexistem	0	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nota-se que todas as escolas alcançam o estágio intermediário de aprimoramento de governança pública. Diante do resultado do iGovPub apresentado na tabela 4, percebe-se que o nível de governança das escolas municipais de Lastro-PB é considerado mediano.

#### 4.3 RANKING DE ADERÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Para identificar as práticas de governança públicas mais aderentes nas escolas, foi elaborado a partir do quadro 1, um ranking com os resultados da média das respostas das questões correspondentes às práticas, conforme demonstrado na tabela 6.

Tabela 6: Ranking das práticas relacionadas à governança pública mais aderente nas escolas em ordem decrescente.

<b>Ranking</b>	<b>Prática</b>	<b>Índice</b>
1 <sup>a</sup>	L3.2. Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes pela gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos	1
2 <sup>a</sup>	L4.2. Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas	1
3 <sup>a</sup>	E1.2. Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização	1
4 <sup>a</sup>	E2.3. Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização	1
5 <sup>a</sup>	C2.1. Estabelecer a função de auditoria interna	1
6 <sup>a</sup>	C2.2. Promover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente	1
7 <sup>a</sup>	C3.2. Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability	0,88
8 <sup>a</sup>	C3.1. Dar transparência da organização as partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei	0,84
9 <sup>a</sup>	E2.2. Estabelecer a estratégia da organização	0,78
10 <sup>a</sup>	L1.1. Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros da alta administração e de conselhos ou colegiado superior	0,12
11 <sup>a</sup>	L2.1. Adotar código de ética e conduta que definam padrões de comportamento dos membros da alta administração e dos conselhos ou colegiados superiores	0,025
12 <sup>a</sup>	L2.2. Estabelecer mecanismos e controle para evitar que conflitos de interesses influenciem as decisões e as ações de membros da alta administração e dos conselhos ou colegiado superior	0,025

13 <sup>a</sup>	C1.1. Estabelecer estrutura de gestão de riscos	0,025
14 <sup>a</sup>	C3.4. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação	0,02

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Conforme a tabela 6, todas as práticas são adotadas quase que uniformemente, com destaque para as práticas relacionadas a controle, o que demonstra um maior comprometimento das escolas em relação a este mecanismo.

Fica explícito, de acordo com a tabela 6, que as boas práticas de governança pública pertencentes ao mecanismo controle são as de maior participação nas escolas, esse resultado corrobora com as falas do entrevistado C quanto a importância de algumas práticas: “este acontecimento, deve-se ao fato das exigências por parte da secretária de educação na produção de informações destinadas a alta administração, bem como, a todas as partes interessadas”. O supracitado entrevistado finaliza dizendo que: “isso só é possível devido à participação da sociedade na gestão escolar”.

#### 4.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA EM MAIOR DESTAQUE

Com o resultado de cada bloco de questão correspondente aos mecanismos de governança, foi realizada a média aritmética para obtenção dos resultados de aderência aos mecanismos, explicitado na tabela 7.

Tabela 7: Média dos Mecanismos de Governança Pública

Escolas	Mecanismos		
	Estratégia	Controle	Liderança
E. M. João Teodoro de Oliveira	0,94	0,67	0,45
E. M. Israel Abrantes Ferreira	0,88	0,67	0,44
E. M. Pedro Abrantes Ferreira	0,88	0,63	0,44
E. M. Ronaldo Gonçalves Sarmento	0,88	0,60	0,43
E. M. Maria Joaquina de Abrantes	0,88	0,60	0,41
E. M. Ana Luzia da Conceição	0,88	0,59	0,41
<b>Média</b>	<b>0,89</b>	<b>0,62</b>	<b>0,43</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Constata-se, a partir da tabela 8, que o mecanismo de governança pública de maior adesão das escolas da rede pública municipal de educação de Lastro-PB é estratégia (89%), seguido de controle (62%) e liderança (43%).

Conforme percebido na tabela acima, o mecanismo liderança é o de menor adesão nas escolas, tal fato pode ser compreendido com trechos da fala do entrevistado A sobre processo de seleção: “isso decorre em virtude da ausência de um processo de seleção de pessoas com base em critérios técnicos, ou seja, qualidades profissionais que atendam os requisitos de determinado cargo”. O referido entrevistado conclui afirmando que: “o preenchimento desses cargos é feito quase que exclusivamente por meio de indicações políticas”.

A seguir, a tabela 8 apresenta a estatística descritiva desses mecanismos.

Tabela 8: Estatística descritiva dos mecanismos de maior adesão nas escolas

<b>Mecanismo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Estratégia</b>	0,88	0,94	0,89	0,024
<b>Controle</b>	0,59	0,67	0,62	0,036
<b>Liderança</b>	0,41	0,45	0,43	0,016

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Verifica-se na tabela 8, uma pequena diferença entre o índice mínimo e o índice máximo de ambos os mecanismos pesquisados reforçando, através do desvio padrão, a existência de uma pequena dispersão entre as escolas, constatando, assim, a homogeneidade dos dados de referentes a cada mecanismo.

Assim sendo, certificou-se que, estratégia foi o mecanismo mais praticado em virtude dos meios que viabilizam a participação das partes interessadas na formulação e na implementação de planos que objetivam o alcance das metas pretendidas pela organização, por exemplo, mesas de diálogos e conferências públicas exigidas pela secretaria municipal de educação.

Observou-se, também, o alto desempenho do mecanismo controle acarretado pelo controle social na transparência da gestão pública, algo cultural no município, como também, conseqüentemente, em razão da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI).

Constatou-se que, o mecanismo liderança foi o de menor expressividade nas escolas, eventualmente por conta da ausência de critérios técnicos na seleção de pessoas, ausência de

cursos de capacitação provocados pela falta de investimentos na área, instabilidade no cargo devido as recorrentes mudanças na administração do município, acarretando, dessa forma, a alta rotatividade dos servidores.

Desta maneira, tais resultados, refletem diretamente na capacidade das escolas e da secretaria de educação do município de ofertarem serviços de qualidade as partes interessadas. Evidencia-se, o notável desempenho do município no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) no ano de 2019, atingindo a meta estipulada para o ensino fundamental um (5,2) e ampliando o resultado do ensino fundamental dois (3,9) (BRASIL, 2020).

Assim sendo, conforme apontam os dados, os níveis de aderência aos mecanismos de governança pública das escolas se situam na média de 63%, na categoria intermediária, respondendo assim o problema de pesquisa.

## **5 CONCLUSÃO**

A presente pesquisa teve como objetivo de estudo, averiguar qual o nível de aderência aos mecanismos de governança pública das escolas que compõe a rede municipal de ensino de Lastro-PB.

Para o alcance desse objetivo, foi realizada a tabulação dos dados levantados a partir do questionário adaptado do “Levantamento de Capacidade de Governança de Órgãos e Entidades da Administração Pública” do TCU, aplicado junto aos gestores das escolas da rede pública municipal de educação de Lastro-PB.

Verificou-se que, as seis escolas que responderam ao questionário, todas atingiram o estágio intermediário em governança pública, sendo a escola João Teodoro de Oliveira a primeira colocada no ranking de aderência às práticas de governança pública.

Quanto à aderência, as práticas de maior expressividade dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, foram respectivamente: “Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes pela gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos”, “Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização” e “Estabelecer a função de auditoria interna”.

Quanto aos mecanismos de governança pública, observou-se que, estratégia é o que mais se destaca, seguido por controle e liderança. Destaca-se, o baixo desempenho do mecanismo liderança, possivelmente em virtude da ausência de um processo de seleção com base nas competências requeridas de membros da alta administração, de conselhos e colegiado superior.

Pretende-se que o conhecimento produzido com base nos resultados dessa pesquisa seja utilizado pelas escolas públicas municipais de Lastro-PB, como também pela secretaria de educação do referido município, a fim de contribuir para o aperfeiçoamento de suas funções além de servir como uma referência a uma comparação junto a escolas de outros municípios.

Objetivando alavancar os índices relacionados às práticas de boa governança de menor adesão pelas escolas, aconselha-se a adoção de critérios técnicos nos processos de seleção de pessoas; adoção de código de ética e conduta aplicável a todos os membros da organização; adoção de meios para tratar de denúncias, principalmente as relacionadas a conflito de interesses; minimizar os riscos da organização através de diretrizes para a gestão de riscos; e, adoção de diretrizes para apuração e responsabilização de casos de irregularidades na organização.

Propõe-se, para pesquisas futuras, a adoção de novas abordagens, bem como a inclusão das demais secretarias municipais, com a finalidade de realizar uma análise mais abrangente sobre a governança nos órgãos públicos do município.

## REFERÊNCIA

ALVES, M. docplayer.com.br. **docplayer**, 2021. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/5802316-Governanca-educacional-e-gestao-escolar-reflexos-na-responsabilidade-social-da-educacao.html>>. Acesso em: 13 abril 2021.

BRASIL. Constituição Federal. **Palácio do Planalto**, Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 13 abril 2021.

BURAK, D. M. A.; FLACH, S. D. F. docplayer.com.br. **docplayer**, 2021. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/7943514-Concepcoes-de-gestao-escolar-presentes-no-trabalho-do-diretor-nas-escolas-municipais-em-ponta-grossa-pr.html>>. Acesso em: 13 abril 2021.

BRASIL. **Conhecendo o Tribunal**. 7. ed. Brasília: [s.n.], 2019.

BRASIL. **Referencial Básico de Governança**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2013. 57 p.

BRASIL. **Referencial Básico de Governança**. Brasília: Tribunal de Contas da União, v. 2, 2014. 80 p.

BRASIL. IBGE Cidades. **IBGE**, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/lastro/panorama>>. Acesso em: 1 abril 2021.

BRASIL. **Levantamento de Capacidade de Governança de Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2014.

BRASIL. **Relatório de Levantamento**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2017.

BRASIL. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **IDEB - Resultados e Metas**, 2020. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em: 01 abril 2021.

BRASIL. **Plano Estratégico: construindo o TCU do futuro**. Brasília: [s.n.], 2011.

CARVALHO FERREIRA, G. J. B. Governança Corporativa aplicada ao Setor Público: O Controle Interno como um dos núcleos de implementação. **Revisra Controle - Doutrina e Artigo**, Fortaleza, p. 39-73, Junho 2016.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. uso da internet no processo de pesquisa e análise de dados. **Repositório digital UFRGS**, 2004. 13 p.

GIL, A. C. **como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. são paulo: atlas, 2002. 176 p.

MARQUES, P. V. D. S. B. et al. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Rev. Controle**, Fortaleza, v. 18, p. 164-196, jul./dez. 2020.

MATIAS-PERREIRA, J. A Governança Corporatiava Aplicada no setor Público Brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, p. 110-135, Jan./mar. 2010.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, p. 479 - 499, Junho 2006.

OLIVEIRA, M. F. D. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: Biblioteca da UFG, 2011. 72 p.

OLIVEIRA, S. L. D. **Tratado de Metodologia Científica**. 1. ed. [S.l.]: Pioneira, 1997. 320 p.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. D. S. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: ENAP, 2019.

## APÊNDICE

### Questionário

#### Perfil Do Entrevistado

**Nome:**

**Gênero:**

**Idade:**

**Escolaridade:**

**Tempo no cargo:**

**Nome da Escola:**

#### MECANISMO: LIDERANÇA COMPONENTE L1 PESSOAS E COMPETÊNCIAS

**Boas práticas: L1.1. Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros da alta administração e de conselhos ou colegiado superior.**

**Pergunta L1.1.1-** Processo de seleção de membros da alta administração e de conselhos ou colegiado superior está estabelecido e inclui ampla divulgação das características e competências requeridas, dos critérios de seleção e do processo de escolha?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

#### COMPONENTE L2 PRINCÍPIOS DE COMPORTAMENTO

**Boas Práticas: L2.1. Adotar código de ética e conduta que definam padrões de comportamento dos membros da alta administração e dos conselhos ou colegiados superiores.**

**Pergunta L2.1.1-** Existe um código de ética e conduta que é adotado e aplicável a membros da alta administração, dos conselhos ou colegiado superior?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

**Boas Práticas: L2.2.** Estabelecer mecanismos e controle para evitar que conflitos de interesses influenciem as decisões e as ações de membros da alta administração e dos conselhos ou colegiado superior.

**Pergunta L2.2.2-** Os mecanismos para receber e tratar denúncias, incluindo as relacionadas à violação do código de ética e, em especial conflitos de interesse, estão implantados?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

### COMPONENTE L3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

**Boas Práticas: L3.2.** Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes pela gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.

**Perguntas L3.2.2-** As metas de resultado a serem alcançadas pela organização foram definidas claramente pela alta administração?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

**Boas Práticas: L4.2.** Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.

**Pergunta L4.2.4-** Funções relacionadas a decisões críticas da organização estão segregadas de modo a não concentrar em uma única pessoa o poder para tais decisões?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

### MECANISMO: ESTRATÉGIA

#### COMPONENTE E1 RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS

**Boas Práticas: E1.2.** Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.

**Pergunta E1.2.2-** Os mecanismos que viabilizam a participação social na governança da organização estão implantados (p. ex., conferências de políticas públicas, mesas de diálogo, audiências e consultas públicas presenciais ou virtuais)?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

**Boas Práticas: E2.2. Estabelecer a estratégia da organização**

**Pergunta E2.2.2-** As instâncias internas de governança, os gestores e os colaboradores (p. ex. servidores e empregados) participam da formulação da estratégia?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

**Pergunta E2.2.5-** A estratégia da organização é executada?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

**Boas práticas: E2.3. Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.**

**Pergunta E2.3.4-** A estratégia e o desempenho da organização são executados e avaliados respectivamente de acordo com os objetivos e as metas definidas?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

## **MECANISMO: CONTROLE**

### **COMPONENTE C1 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO**

**Boas práticas: C1.1. Estabelecer estrutura de gestão de riscos.**

**Pergunta C1.1.1-** Diretrizes para gestão de riscos e estabelecimento de controles internos estão definidas, e incluem a definição da tolerância ao risco, de papéis e responsabilidades, de critérios de classificação de riscos?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte

d) Não atende

## COMPONENTE C2 AUDITORIA INTERNA

**Boas práticas: C2.1. Estabelecer a função de auditoria interna.**

**Pergunta C2.1.3-** A função de auditoria interna está implantada?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

**Boas práticas: C2.2. Promover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.**

**Pergunta C2.2.1-** A auditoria interna se reporta funcionalmente a mais alta instância interna de governança e administrativamente à alta administração?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

## COMPONENTE C3 ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA

**Boas práticas: C3.1. Dar transparência da organização as partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.**

**Pergunta C3.1.1-** As necessidades de publicidade de informações decorrentes de exigências normativas e jurisprudenciais, e de demandas das partes interessadas estão identificadas e acessíveis?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

**Boas práticas: C3.2. Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.**

**Pergunta C3.2.1-** Relatórios produzidos pela organização, relativos à implementação e aos resultados dos sistemas de governança e de gestão da organização, estão publicados?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende

***Boas práticas: C3.4. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.***

**Pergunta C3.4.1-** Diretrizes para a apuração de irregularidades, incluindo desconformidades com o código de ética e de conduta e com diretrizes de governança e de gestão, estão definidas?

- a) Atende em grande parte ou totalmente
- b) Atende em parte
- c) Atende em menor parte
- d) Não atende